

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

**ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ
ПІДПРИЄМСТВ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до вивчення дисципліни
підготовки фахівців
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Економіка підприємства»
освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст
(денної та заочної форм навчання)**

Всі цитати, цифровий та фактичний матеріал, бібліографічні відомості перевірені. Написання одиниць відповідає стандартам

СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри економіки і підприємництва
Протокол № 1 від 30 серпня 2016 р.

Підпис(и) автор(ів) _____

«___» _____ 2016р.

Київ - 2016

Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: метод. рекомендації до вивчення дисципліни підготовки фахівців галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціалізації «Економіка підприємства» освітньо-кваліфікаційного рівня «Спеціаліст» денної та заочної форм навчання / уклад. Кавтиш О.П.– К., 2016. – 79 с.

Рецензент: д.е.н., професор кафедри теоретичної та прикладної економіки факультету менеджменту та маркетингу, НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», Крейдич І.М.

Укладач: к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва факультету менеджменту та маркетингу, НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», Кавтиш О.П.

Відповідальний за випуск: к.е.н., професор, Круш П.В.

Видання подається в авторській редакції

Ухвалено методичною радою факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «КПІ імені Ігоря Сікорського»

Протокол № 4 від 28 листопада 2016 р.

ЗМІСТ

1. Загальні відомості	4
2. Програма навчальної дисципліни.....	7
3. Теми практичних занять.....	10
4. Рекомендації до проведення практичних занять	11
5. Рекомендації до виконання індивідуального завдання.....	70
5.1 Загальні положення виконання індивідуального завдання	70
5.2. Оформлення індивідуального завдання	72
6 Запитання для підготовки до іспиту	74
7 Рекомендована література.....	77

1. Загальні відомості

Відповідно до навчальних планів підготовки спеціалістів факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» навчальна дисципліна «Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств» належить до **циклу нормативних дисциплін професійної та практичної підготовки** фахівців економічних напрямів. Вона сприяє формуванню фундаментальних економічних знань, умінь і навичок студентів, необхідних у професійній діяльності майбутніх фахівців за напрямом 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Предметом навчальної дисципліни є закономірності функціонування та розвитку об'єднань підприємств.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна “Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств” ґрунтується на знаннях набутих студентами в ході вивчення дисциплін нормативної, професійно-орієнтованої та практичної підготовки, а саме економіки підприємства, менеджменту, фінансового менеджменту, стратегії підприємства, проектного аналізу, планування та контроль на підприємстві, мікроекономіка, макроекономіка, державне регулювання економіки та інших і забезпечує дисципліни управлінсько-адміністративного та економічного спрямування підготовки фахівців освітнього рівня спеціаліст факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Вона завершує цикл дисциплін професійної підготовки і тісно пов'язана з дисциплінами «Фінансовий менеджмент», «Стратегічне управління підприємствами», «Управління проектами», «Економічна діагностика». Знання даної дисципліни студенти використовують для написання випускової роботи.

Дисципліна «Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств» **актуальна і її роль визначається** спроможністю формувати у студентів професійні навички роботи у різних корпоративних структурах (об'єднаннях підприємств), орієнтованої на обґрунтування та реалізацію раціональних соціально-економічних рішень з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності, навичок самостійної роботи з законодавчими матеріалами, додатковою літературою, свідомо оцінювати конкретні ситуації, вирішувати конфлікти, знаходити та застосовувати інструментарій підвищення рівня професійної діяльності за принципами сучасної концепції управління, прагнення до набуття та збагачення знань.

Основними видами навчання є лекції, практичні та індивідуальні заняття. Ці форми дають можливість у повному обсязі вивчити новий матеріал, закріпити його, розвивати практичні навички та контролювати знання.

Навчальним планом передбачається самостійна робота студентів спеціалізації «економіка підприємства», тематика якої направлена на вивчення законодавчих та інструктивних матеріалів, роботу з навчальними посібниками, з матеріалами періодичних видань, дослідження і аналіз світової і національної практики діяльності об'єднань підприємств, її застосування для вирішення прикладних задач їх функціонування, а також виконання тестів

різного рівня складності, вирішення задач та кейсових завдань проблемно-орієнтованого характеру.

Метою дисципліни є засвоєння знань з економіки, організації та ефективності здійснення фінансово-господарської діяльності об'єднань підприємств.

Основні завдання дисципліни є наступними:

- вивчення теоретичних засад економіки та організації функціонування інтегрованих структур – об'єднань підприємств;
- порівняльна характеристика практики функціонування об'єднань підприємств за кордоном та у структурі національного господарства;
- набуття навичок аналізу організаційних резервів підвищення ефективності господарювання діяльності об'єднань підприємств;
- формування сучасного економічного мислення та світогляду студентів;
- застосування набутих знань, навичок та практичного досвіду при виконанні індивідуальних завдань з дисципліни та дипломних робіт.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти після засвоєння дисципліни мають продемонструвати такі результати навчання:

- **знання:** сучасних напрямів економічної теорії щодо особливостей функціонування об'єднання підприємств; їхньої сутності, закономірностей розвитку і трансформації в сучасних умовах; факторів, які визначають ефективність функціонування об'єднання підприємств; системи управління об'єднаннями підприємств; змісту організації діяльності об'єднання підприємств;
- **вміння:** орієнтуватися в основних теоретичних позиціях щодо суті об'єднань підприємств, напрямках економічної теорії щодо їхніх функцій; узагальнювати інформацію про об'єднання підприємств; аналізувати ефективність їхнього функціонування; класифікувати витрати та доходи об'єднань підприємств; враховувати особливості розвитку об'єднань підприємств та системи їх управління; розв'язувати завдання регулювання об'єднань підприємств; самостійно обґрунтовувати та виробляти рішення щодо фінансування об'єднань підприємств, стимулювання їхньої інноваційної діяльності;
- **досвід:** здійснювати комплексне оцінювання діяльності об'єднань підприємств та прогнозувати наслідки організаційно-економічних та управлінських впливів на показники різних видів діяльності; здійснювати аналіз доцільності та наслідків створення тих чи інших форм об'єднань підприємств.

Опис навчальної дисципліни представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Опис навчальної дисципліни «Економіка та організація діяльності
об'єднань підприємств»**

Галузь знань, напрям підготовки, освітньо- кваліфікаційний рівень	Найменування показників	Характеристика навчальної дисципліни	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1	2	3	4
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»	Кількість кредитів – 4,5	Статус кредитного модуля Нормативний	
Напрямок підготовки «Економіка підприємства» Спеціальність 051 «Економіка» Спеціалізація Економіка підприємства	Модулів – 2	Цикл до якого належить кредитний модуль професійної та практичної підготовки	
	Індивідуальне завдання – Курсова робота	<i>Рік підготовки:</i>	
	Загальна кількість годин (денна, заочна) – 135	1-й	1-й
		Семестр:	
		1-й	1-й
Освітньо- кваліфікаційний рівень спеціаліст	Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 4,5 для заочної форми навчання: аудиторних – 0,5 самостійної роботи студента – 7,5	<i>Лекції</i>	
		36 год.	6 год.
		<i>Практичні, семінарські заняття</i>	
		18 год.	4 год.
		<i>Лабораторні заняття</i>	
		-	-
		<i>Самостійна робота</i>	
		81 год.	125 год
		<i>Індивідуальне завдання – курсова робота</i>	
		30 год.	30 год.
		Вид семестрового контролю: іспит	

2. Програма навчальної дисципліни

Програма дисципліни «Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств» включає наступні модулі:

Модуль 1

Змістовий модуль 1. Специфіка об'єднань підприємств як суб'єктів господарювання

Тема 1. Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання

Економічна сутність та роль об'єднань підприємств в економіці: ретроспективний аналіз та сучасне тлумачення. Види об'єднань підприємств: економічний та юридичний аспекти. Правові та організаційно-економічні ознаки об'єднань підприємств: світовий досвід.

Методичні аспекти, правові основи, причини, напрями, переваги та наслідки інтеграції підприємств.

Правові основи існування різних видів об'єднань підприємств. Проблеми розвитку корпоративного бізнесу в Україні.

Правові основи існування різних видів об'єднань підприємств в структурі національного господарства. Динаміка та особливості інтеграційних процесів між суб'єктами господарювання. Проблеми розвитку корпоративного бізнесу в Україні.

Основна література: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [16].

Додаткова література: [1], [6], [10], [12],[19], [Інф. ресурси: 1-7].

Тема 2. Спеціалізація і кооперування об'єднань підприємств

Спеціалізація і кооперація як основні форми інтеграції підприємств. Поняття спеціалізації та її види. Поняття кооперування та його види. Основні показники ефективності спеціалізації у процесі створення і діяльності об'єднань підприємств. Методика оцінювання соціально-економічного та інших видів ефектів від кооперування. Галузева специфіка кооперування і спеціалізації.

Основна література: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [16].

Додаткова література: [1], [6], [10], [12],[19], [Інф. ресурси: 1-7].

Тема 3. Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств

Регулювання і саморегулювання діяльності об'єднань підприємств. Державне регулювання корпоративного сектору: національні особливості та порівняння з міжнародним досвідом. Державне регулювання ринку цінних паперів.

Антимонопольне регулювання корпоративних відносин: міжнародний та національний досвід. Неурядові організації як суб'єкти регулювання корпоративних відносин. Проблеми удосконалення регулюючих механізмів діяльності об'єднань підприємств.

Основна література: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [16], [17].

Додаткова література: [1], [6], [10], [12],[19], [Інф. ресурси: 7].

Тема 4. Холдингова організація об'єднань підприємств

Сутність, основи функціонування та історія виникнення холдингових структур. Типи холдингових компаній. Цілі та стратегія холдингів. Економічна роль та функції холдингів в економіці.

Правове регулювання діяльності холдингів. Управління холдинговими об'єднаннями. Організація та функціонування холдингів в Україні.

Основна література: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [16].

Додаткова література: [1], [6], [10], [12],[19], [Інф. ресурси: 1-7].

Модуль 2

Змістовий модуль 2. Регулювання діяльності об'єднань підприємств

Тема 5. Організація внутрішньої системи управління об'єднань підприємств

Організаційно-управлінські структури регулювання діяльності об'єднань підприємств та специфіка. Корпоративне управління та його значення у регулюванні діяльності об'єднань підприємств. Моделі корпоративного управління та їх особливості.

Організаційно-економічні аспекти регулювання діяльності різних видів об'єднань підприємств (концернів, консорціумів, корпорацій, асоціацій, конгломератів).

Оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму внутрішньої системи управління корпоративних структур бізнесу.

Основна література: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [16], [17].

Додаткова література: [1], [6], [10], [12],[19], [Інф. ресурси: 7].

Тема 6. Організація циклу «дослідження - виробництво» в об'єднаннях підприємств та наукових установах

Поняття та сутнісні особливості інноваційного процесу. Особливості регулювання інноваційного процесу. Організаційні форми взаємозв'язку науки та виробництва. Роль об'єднань підприємств у стимулюванні НТР. Характеристика основних організаційних форм організації циклу «дослідження - виробництво». Технопарки та технополіси і їх роль у стимулюванні розширеного суспільного відтворення.

Методичні підходи та показники оцінювання ефективності інноваційної діяльності об'єднань підприємств. основні види ефектів та особливості їх розрахунку у процесі визначення доцільності здійснення інноваційної діяльності.

Основна література: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [16], [17].

Додаткова література: [1], [6], [10], [12],[19], [Інф. ресурси: 7].

Тема 7. Фінансування об'єднань підприємств

Поняття фінансів об'єднань підприємств. теоретичні основи фінансової діяльності об'єднань підприємств та оцінка вартості їх активів: метод дисконтованого грошового потоку, ринкових коефіцієнтів, вартості і заміщення активів, середньозваженої вартості. Фінансова звітність

корпоративних підприємств: особливості складання. Консолідована фінансова звітність. Показники ефективності корпорації на фондовому ринку.

Особливості оподаткування діяльності об'єднань підприємств. Ефективність дивідендної політики корпорацій та теорія стейкхолдерів. Облігації та інші цінні папери у діяльності об'єднань підприємств.

Основна література: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [16], [17].

Додаткова література: [1], [6], [10], [12],[19], [Інф. ресурси: 7].

Тема 8. Глобалізація ринків та діяльність ТНК. Стратегічні альянси підприємств

Види об'єднань підприємств на світовому ринку. Економічний механізм діяльності ТНК і БНК. Стратегії ТНК на світовому ринку. Регулювання діяльності ТНК.

Стратегічні альянси (СА) і їх роль у сучасній світовій економіці. Класифікація стратегічних альянсів. Порядок створення і функціонування СА.

Основна література: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [16], [17].

Додаткова література: [1], [6], [10], [12],[19], [Інф. ресурси: 7].

3. Теми практичних занять

Таблиця 3.1

Теми практичних занять з дисципліни «Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств»

№ з/п	Назва теми практичного заняття	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
		Спеціальність 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства»	
1	2	3	4
1.	Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання	2	1
2.	Спеціалізація і кооперування об'єднань підприємств	2	
3.	Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств	2	1
4.	Холдингова організація об'єднань підприємств	2	1
5.	Організація внутрішньої системи управління об'єднань підприємств	2	-
6.	Організація циклу «дослідження - виробництво» в об'єднаннях підприємств	2	-
7.	Фінансування об'єднань підприємств	2	1
8.	Глобалізація ринків та діяльність ТНК. Стратегічні альянси підприємств	2	-
9.	МКР	2	-
	Всього	18	4

Примітка: навчальним планом передбачено проведення 18 годин практичних занять за темами дисципліни для студентів денної форми навчання.. Одне з них є формою поточного контролю знань у вигляді модульної контрольної роботи. Окремі питання за темами курсу відведено для СРС і представлено у робочій навчальній програмі дисципліни.

4. Рекомендації до проведення практичних занять

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

Тема: Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання

Мета заняття: засвоїти сутнісні особливості та виявити специфіку об'єднань підприємств як суб'єктів господарювання.

План проведення заняття:

1. Коротке опитування за питаннями лекції та СРС: економічна сутність та роль об'єднань підприємств в економіці, види об'єднань підприємств та їх ознаки, методичні аспекти, правові основи, причини, напрями, переваги та наслідки інтеграції підприємств, способи та підходи до інтеграції підприємств в сучасних умовах, світовий та вітчизняний досвід інтеграції підприємств.
2. Вирішення типових задач за темою.
3. Вирішення тестових завдань за темою.
4. Видача завдання на КР.

Ключові поняття: об'єднання підприємств, корпоратизація, приватизація, інтеграція, диверсифікація, стратегія, учасники об'єднання, економічні інтереси, концепція, генезис.

Література: [2, с. 9-35]; [5, с. 5-8]; [7, с. 6-14], [19], [М-1]; інф. рес. 1-8.

Питання для дискусії

1. Визначте основні віхи генези об'єднань підприємств.
2. Виявіть специфічні риси та загальні закономірності розвитку об'єднань підприємств в Україні.
3. Визначте основні проблеми розвитку корпоративного бізнесу в Україні та обґрунтуйте шляхи їх подолання на сучасному етапі.

Приклад типових задач для вирішення

Задача 1. Напередодні злиття ринкова вартість підприємств характеризувалася показниками, представленими в наступній таблиці.

Показники	Підприємство А	Підприємство Б
Ринкова вартість однієї акції, грн	200	400
Кількість акцій, шт	200 000	150 000
Ринкова вартість підприємства, грн	?	?

Підприємство А передбачає витратити на придбання підприємства Б 5 250 000, грн.

- 1) Визначити витрати на злиття.
- 2) Що відбудеться, якщо вартість акції компанії Б зросте на 10 гривень.

Задача 2. Напередодні злиття ринкова вартість підприємств характеризувалася показниками, представленими в наступній таблиці.

Показники	Підприємство А	Підприємство Б
-----------	----------------	----------------

Ринкова вартість однієї акції, грн	200	50
Кількість акцій, шт	100 000	50 000

Підприємство А передбачає затратити на придбання підприємства Б 10 250 000, грн. при умові, що оплата буде здійснюватися акціями (50 тис. шт. по 205 грн. кожна). Визначити витрати на злиття.

Задача 3. Напередодні злиття ринкова вартість компаній А і Б характеризувалась такими показниками:

Показники	Підприємство А	Підприємство Б
Ринкова вартість однієї акції, грн	200	80
Кількість акцій, шт	200 000	100 000
Ринкова вартість підприємства, грн	40 000 000	8 000 000

Підприємство А передбачає витратити на злиття 9 500 000 грн. Визначити витрати злиття, якщо:

- 1) ринкова вартість підприємства Б збігається з його внутрішньої вартість,
- 2) його акції різко зросли у ціні на 5 грн./акц.,
- 3) буде оплачувати угоду акціями – 95 тис. шт. по 100 грн./акц.

Задача 4. Нехай ринкова вартість новоствореної компанії у результаті злиття підприємств А і Б становитиме 12 500 000 грн, а частка акціонерів компанії Б у акціях А становитиме 20%. Вартість компанії Б на момент злиття становить 2 000 000 грн. Якими є реальні витрати компанії А на злиття?

Задача 5. Нехай ринкова вартість новоствореної компанії у результаті злиття підприємств А і Б становитиме 22 500 000 грн, а частка акціонерів компанії Б у акціях А становитиме 30%. Вартість компанії Б на момент злиття становить 8 000 000 грн. Якими є реальні витрати компанії А на злиття?

Задача 6. Дайте оцінку інвестиційної привабливості потенційного дочірнього підприємства за показниками виплати дивідендів та норми прибутку акціонерного капіталу, якщо чистий прибуток підприємства складає 800 тис. грн., кількість акцій 40 тис. шт. із середньою процентною ставкою 12 %. Вартість акції -100 грн. Власний капітал - 800 тис. грн.

Задача 7. Який ефект може отримати нафтовидобувна компанія при злитті з нафтопереродними підприємствами та автозаправочними станціями? Як називається такий вид злиття?

Задача 8. компанія BIC Pen - піонер в галузі виробництва дешевих одноразових кулькових ручок - використовувала свою компетентність при виготовленні та продажу дешевої продукції в масових кількостях як основи для диверсифікації в виробництво одноразових запальничок та верстатів для гоління з лезами, які для успіху вимагають володіння ноу-хау в галузі виробництва з низькими витратами і грамотного маркетингового персоналу. Як би ви назвали такий тип диверсифікації (інтеграції) і якими є його переваги?

Задача 9. Лідерами в різних галузях харчової промисловості є інтегровані компанії. Одним з прикладів є ПрАТ «Кернел-Груп», що працює в агропромисловому секторі України з 1994 року, є лідером українського ринку

бутильованої соняшникової олії (питома вага якої становить 35% від загального обсягу) та найбільшою в Україні вертикально інтегрованою агропромисловою компанією. До групи «Кернел» входять олійно-екстракційні заводи Полтавської та Харківської областей (Полтавський, Приколотнянський і Вовчанський олійно-екстракційні заводи та понад 20 елеваторів, агропідприємства, торговельна компанія «Кернел-трейд», компанія «Кернел-капітал», що діє на ринку цінних паперів, компанія «Інеґсо», що представляє інтереси групи на міжнародних ринках) [10]. Частка ринку ЗАТ «Кернел-Груп» серед виробників олійно-жирової галузі у 2009 році склала 12,30% при тому, що річний обсяг переробки насіння соняшника на заводах компанії складав 15% від загального обсягу врожаю України у зазначеному періоді. Компанія має найбільшу в Україні мережу елеваторів (1,7 млн. тонн одночасного зберігання) та належить до трійки найбільших українських експортерів соняшникової олії та зернових культур. Серед торгових марок, що належать компанії «Кернел», слід відзначити «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак Домашня», «Чумак Золота», «Любонька». Розвиток конкурентоспроможності компанія «Кернел» забезпечила шляхом придбання контрольного пакету акцій найбільшого конкурента – групи компаній «Allseeds Group», яка вважається одним з найбільших в Україні виробників сирової соняшникової олії, а частка експорту складає 25-27% від загального обсягу. Найбільш перспективними виробничими активами «Allseeds Group» є олійно-екстракційний завод ВАТ «Кіровоградолія» та термінал в Миколаєві. Проте і дана компанія за фоні соціально-економічних та політичних подій відзначає проблеми подальшого ефективного функціонування.

На основі опрацювання інформації з інтернет-джерел зробити SWOT-аналіз діяльності групи та запропонувати напрями подолання проблем шляхом застосування стратегій інтеграції або виключення. Дати відповідь на питання: чому для підприємств даної галузі вертикальна інтеграція є більш популярною, ніж горизонтальна?

Приклад тестових завдань для перевірки знань

1. Яке з визначень корпорації є найбільш точним:

- a) це об'єднання, у якому підприємства, що входять до його складу, втрачають свою комерційну самостійність;
- b) це об'єднання, де учасники втрачають не тільки комерційну, а і виробничу самостійність;
- c) це об'єднання формально самостійних підприємств різних галузей виробництва, транспорту, торгівлі, банків і страхових компаній на основі повної фінансової залежності від власників контрольного пакету акцій;
- d) це об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління.

2. На яких засадах можуть утворюватися об'єднання підприємств за законодавством України?

- a) примусово;
- b) добровільно;
- c) за власним бажанням;
- d) за рішенням органів влади.

3. За типом відносин власності виділяють об'єднання підприємств:

- a) державні, приватні, змішані;
- b) централізовані і децентралізовані;
- c) кругові компанії, горизонтальні компанії, вертикальні компанії, конгломерати, ієрархічні, сіткові, циклічні;
- d) конкурентні, монополісти, олігополісти.

4. За характером державної реєстрації і ступенем відкритості виділяють об'єднання підприємств:

- a) легальні (явні або латентні) та тіньові або нелегальні (латентні);
- b) державні, приватні, змішані;
- c) централізовані і децентралізовані;
- d) кругові компанії, горизонтальні компанії, вертикальні компанії, конгломерати, ієрархічні, сіткові, циклічні;
- e) конкурентні, монополісти, олігополісти.

5. Об'єднання підприємств в Україні можуть створюватись:

- a) лише на певний строк (тимчасово);
- b) лише на необмежений строк;
- c) обидва варіанти вірні;
- d) немає вірного варіанту.

6. Визначте договірні види об'єднань підприємств:

- a) асоціація;
- b) корпорація;
- c) консорціум;
- d) концерн;
- e) холдинг.

7. Чи правильне твердження: «Учасники концерну можуть бути одночасно учасниками іншого концерну»:

- a) так;
- b) ні.

8. Доповніть визначення: _____ - це публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності).

9. Чи правильне твердження: «Громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані як підприємці, філії, представництва, інші відокремлені підрозділи господарських організацій (структурні одиниці) відповідно до цього Кодексу не можуть створювати об'єднання»:

- a) так;
- b) ні.

10. Визначте орган, з яким потрібно погоджувати утворення об'єднання підприємств:

- a) Кабінет міністрів України;
- b) Президент України;
- c) Вищий господарський суд;
- d) антимонопольний комітет;
- e) міністерство інфраструктури;
- f) НКЦПФР України;
- g) з жодним органом погоджувати не потрібно;
- h) немає правильної відповіді.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

Тема: Спеціалізація і кооперування об'єднань підприємств

Мета заняття: засвоєння основних засад, сутності, переваг, недоліків і вигід від спеціалізації та кооперування підприємств.

План проведення заняття:

1. Обговорення теоретичних питань за темою заняття: поняття та види спеціалізації і кооперування, аналіз галузевої специфіки спеціалізації і кооперування, стратегії спеціалізації та кооперування, ефект спеціалізації, ефект кооперування.
2. Вирішення тестів за темою.
3. Вирішення задач за темою.

Ключові поняття: спеціалізація, кооперування, інтеграція, ефект від спеціалізації, ефект від кооперування, види спеціалізації, види кооперування.

Література: [2, с. 36-62]; [5, с. 9-15]; [7, с. 15-20], [19], [М-1], інф. рес. 1-8.

Питання для дискусії

1. Визначте основні умови, переваги та недоліки спеціалізації і кооперування.
2. Обґрунтуйте види ефектів, які можуть ортимувати компанії від спеціалізації та кооперування.
3. Поясніть, якими є проблеми спеціалізації та кооперування у діяльності об'єднань підприємств в сучасних умовах.

Приклад типових задач для вирішення

Задача 1. У м. Києві та Київській обл. за даними обласного управління державної служби статистики у звітному році виготовлено меблів на суму 15000 тис. грн., у т.ч.:

- ПАТ «А-mebel» на суму 6500 тис. грн.,
- Концерном «ABDON group» - 4050 тис.грн.,
- Малими меблевими підприємствами (28) – 4450 тис.грн.,

Також було імпортовано меблів на суму 10430 тис.грн., що представлені у київському будинку меблів. Визначити показники галузевої спеціалізації меблевого виробництва у м. Києві та області: рівень спеціалізації по виробництву меблів; розосередженість виробітку однорідної продукції.

Задача 2. Концерн «Супріма» у звітному році виготовив такі обсяги товарної продукції:

назва продукції	обсяг, тис.грн.	кіль-ть найменувань, од.	кіль-ть найменувань сировини для виробництва
шафи-купе з ТВ нішею	500	10	15
крісла для керівників	450	6	8
кухонні меблі	2500	8	7
столи офісні	70	7	5
шафи для спальні	100	5	20
модульні системи	350	10	8
меблева фурнітура	10	-	-
інші (супутні) товари	20	-	-

Визначити показники спеціалізації концерну: питому вагу основної продукції у діяльності концерну; ширину асортименту і номенклатури основної продукції.

Задача 3. Концерн «БІП», до складу якого входять 3 підприємства по виробництву металоконструкцій, має такі дані про стан матеріально-технічної бази: наявного обладнання – 40 одиниць, у т.ч. 4 лінії по збору у антенних опор, 4 технологічні лінії по металевим опорам ЛЕП, 15 верстатів загального призначення. Загальний відпрацьований персоналом час за звітний рік складає 488500 люд./год., у тому числі на прогресивних технологічних лініях – 200000 люд./год. У цеху зі збору антенних опор було виконано за рік 40 тисяч деталізацій при наявності 50 робочих місць і 270 днів роботи. Визначити показники спеціалізації: частку автоматичних ліній у загальному обсязі обладнання; частку прогресивних процесів у виробництві основної продукції; коефіцієнт серійності виробництва концерну.

Задача 4. Концерн «Еліта», у якого розмір випуску складав 5000 тис.грн. продукції в рік з затратами на виробництво 170000000 тис.грн., проведено заходи з поглиблення процесу спеціалізації. У результаті цього собівартість виробу знизилася на 6 %. Проте, у зв'язку зі зміною постачальників підвищилися транспортні витрати на одиницю продукції з 2000 до 2500 тис.грн. Визначити розмір річної економії від проведених заходів у майбутньому періоді при збільшенні випуску продукції на 10 %.

Задача 5. Обсяг продукції Холдингу «Земля України» склав 950 млн.грн. при плані 920 млн.грн. Вартість закупки комплектуючих виробів, отриманих по схемі кооперування 300 млн. грн. замість 260 млн.грн. за планом. Визначити зміну рівня кооперування холдингу.

Задача 6. За стратегічним планом корпорація провела низку заходів щодо поглиблення спеціалізації на одному зі своїх виробничих підприємств. Обсяг випуску підприємства 3000 тис.т./рік. Витрати складають 2000000 тис.грн.

результатом запровадження заходів стало зростання випуску продукції на 15 %. Крім того, собівартість виробництва 1 т. продукції скоротилась на 5 %. В той же час транспортні витрати через зміну постачальників зросли з 2500 тис. грн. до 3000 тис. грн. у розрахунку на 1 т. продукції. визначити розмір річної економії від проведених заходів.

Задача 7. У процесі діяльності концерну було проведено заходи щодо поглиблення подетальної спеціалізації. Вони дозволили знизити собівартість одиниці виробу з 15000 грн. до 10000 грн. при одночасному зростанні транспортних витрат з 1000 грн. до 1200 грн. Випуск готової продукції за рахунок проведених заходів зріс до 100000 од. Визначити ефективність проведених заходів по спеціалізації.

Задача 8. Змінні витрати АТ на один виріб становлять 700 грн, постійні витрати за рік — 300 000 грн. Річний обсяг виготовлення і продажу виробу — 1000 шт. Визначити ціну виробу, за якої АТ отримає 200 000 грн. річного прибутку. Обчислити, на скільки треба збільшити обсяг виробництва, щоб одержати такий прибуток, знизивши визначену ціну на 15 %.

Задача 9. Для виробництва продукції загальною сумою 5000 тис. грн. холдингова компанія закуповувала у підприємства 1 комплектуючі за ціною 150 тис. грн. Для підвищення ефективності виробництва була прийнята рішення про придбання підприємства Б шляхом поглинання, при цьому ціна комплектуючих на той же обсяг продукції скоротилася на 15 %. Визначити підвищення коефіцієнта кооперування.

Приклад тестових завдань для перевірки знань

1. Доповніть визначення: _____ - це процес відособлення та створення підприємств або галузей для виробництва однорідної продукції.

2. Доповніть визначення: _____ - це виробничі зв'язки між підприємствами, які спільно виготовляють кінцеву продукцію (виконують роботи, надають послуги). Воно органічно пов'язане зі спеціалізацією виробництва.

3. Визначте, про який вид спеціалізації іде мова: «зосередження діяльності на випуску певних видів продукції, тобто збільшення однорідності виробів, що виготовляються (шляхом стандартизації та уніфікації)»?

- a) промисловості;
- b) підприємства;
- c) на підприємствах.

4. Перерахуйте форми спеціалізації: _____

5. Які основні наслідки має спеціалізація:

- a) уніфікацію;
- b) стандартизацію;
- c) укрупнення виробництва;
- d) комплексність діяльності;
- e) розукрупнення;
- f) орієнтацію на окремі види продукції;
- g) залежність від інших суб'єктів.

6. Назвіть основні форми кооперування: _____

7. Визначте основні форми інтеграції по кооперуванню і спеціалізації:

8. Визначте основні сфери інтеграції по кооперуванню і спеціалізації:

9. Про що іде мова: « _____ - це договір з певною організацією на часткове виконання нею якихось робіт, який укладає основний підрядник»

10. Про що іде мова: « _____ - це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона, що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні користуватися цією системою на певних умовах».

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Тема: Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств

Мета заняття: визначити сутність, особливості та проблеми державного регулювання діяльності об'єднань підприємств в сучасних умовах.

План проведення заняття:

1. Опитування за питаннями лекції та СРС: поняття концепції проекту та її структурні елементи, підходи до розробки концепції проекту, фактори впливу на розробку і реалізацію концепції проекту, відповідальність у процесі розробки концепції проекту.
2. Вирішення задач за темою.
3. Вирішення тестових завдань за темою.

Ключові поняття: державне регулювання, фондовий ринок, саморегулювання, ринкові механізми регулювання діяльності, монополія і конкуренція, профільні організації та об'єднання, НКЦПФР, міжнародне регулювання діяльності корпоративного бізнесу.

Література: [2, с. 63-91]; [5, с. 16-19]; [7, с. 21-29], [19], [М-1], інф. рес. 1-8.

Питання для дискусії

1. Порівняйте структуру органів державного регулювання діяльності об'єднань підприємств у світі та в Україні. Які моделі регулювання є більш дієвими та чому?
2. Обґрунтуйте роль у регулюванні діяльності об'єднань підприємств ДКЦПФР, антимонопольного комітету, ФДМ України, господарського суду.
3. У чому Ви вбачаєте основні проблеми самоорганізації (саморегулювання) діяльності об'єднань підприємств в структурі національного господарства?

Приклад типових задач для вирішення

Задача 1. На ринку деякого товару м. Києва діє 14 фірм. Їх долі є наступними: 1-ї – 15%, 2-ї – 10%, 3-ї, 4-ї, 5-ї, 6-ї – по 8%, 7-ї, 8-ї, 9-ї, 10-ї, 11-ї

– по 6%, 12-ї, 13-ї – по 5%, 14-ї – 3%. Розрахуйте індекс Херфіндаля-Хіршмана для цих 14 фірм. Якщо 2-га і 3-тя фірми приймуть рішення про об'єднання, чи варто антимонопольному комітету дозволити таке злиття? Злиття дозволяється, якщо індекс не перевищує 1900.

Задача 2. Нехай на ринку деякого товару діють 13 фірм, серед яких три найбільші, які мають такі частки в загальному обсязі продажу: I — 30%, II — 20%, III — 10%. Розрахуйте індекс Лінда та індекс ринкової концентрації для цих трьох фірм. Чи мають державні органи дозволити злиття I та II фірм, якщо злиття дозволяється, коли індекс Лінда не перевищує 200%?

Задача 3. Припустимо, що на ринку деякого товару діють 15 фірм. Серед них чотири найбільші, які мають такі частки в загальному обсязі продажу: I — 18 %, II — 15 %, III — 10 %, IV – 5 %. Розрахуйте індекс Лінда для цих чотирьох фірм. Чи мають державні органи дозволити злиття I фірми з будь-якою з інших трьох, якщо її частка становитиме 20 %? Злиття дозволяється, якщо індекс Лінда не перевищує 200%.

Задача 4. Здійснити аналіз рівня концентрації на ринку фінустанов за показником концентрації для 4 найбільших фінпосередників, індекс Херфіндаля-Хіршмана та індексом Розенблута. Дані представлено у таблиці.

Фінансові установи	Станом на 01.01.14	Питома вага, %	Ранг
Банківська система:	176		-
Банки України	176		
Парабанківська система:	1980		-
Страхові компанії	456		
Кредитні установи	730		
Ломбарди	426		
Фінансові компанії	221		
Довірчі товариства	2		
Недержавні пенсійні фонди	101		
Адміністратори НПФ	43		
Інші фінансові установи	1		
РАЗОМ	2156	100	x

Приклад тестових завдань для перевірки знань

1. Який з органів державної влади покликаний реалізувати політику захисту ринку від недобросовісної конкуренції та недопущення монополізму:

- a) антимонопольний комітет;
- b) Кабінет міністрів України;
- c) Вонституційний суд;
- d) Верховна рада;
- e) ФДМУ України.

2. Який з органів державної влади покликаний здійснювати політику управління державними корпоративними правами:

- a) антимонопольний комітет;
- b) Кабінет міністрів України;

- с) Конституційний суд;
- д) Верховна рада;
- е) ФДМУ України.

3. Доповніть визначення: добровільні об'єднання професійних учасників ринку цінних паперів, які не мають на меті одержання прибутку – це _____.

4. Назвіть основні види саморегулятивних організацій на фондовому ринку: _____.

5. Перерахуйте функції державного регулювання у сфері фондового ринку: _____.

6. Дайте визначення дискримінації на ринку: _____.

7. Що розуміється під анти конкурентними узгодженими діями у законодавстві України? _____

8. Яку частку на ринку має займати компанія, щоб антимонопольний комітет визначав його як монопольний?

9. Що розуміється законодавством України під антиконкурентними діями органів влади? _____

10. Доповніть визначення: - це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

Тема: Холдингова організація об'єднань підприємств

Мета заняття: засвоїти особливості організації та функціонування холдингових корпоративних структур бізнесу.

План проведення заняття:

1. Обговорення питань за темою: поняття, структура та види холдингових компаній, особливості створення холдингів, внутрішні взаємовідносини між материнською і дочірніми компаніями, регулювання діяльності холдингів, управління холдинговою компанією.
2. Вирішення задач аналітично-пошукового характеру.
3. Вирішення тестів за темою.

Ключові поняття: холдинг, організаційна структура, генеза, види холдингів, участь у капіталі, управління холдинговою компанією.

Література: [2, с. 92-138]; [5, с. 21-44]; [7, с. 45-57], [Д.л. 2, Р. 1-4], [М-1, с. 76-98], інф. рес. 1-8.

Питання для дискусії

1. Якими є сутнісні риси чистих та змішаних холдингів?

2. Чому ряд країн світу обмежує діяльність інвестиційних холдингів? Що таке ефект «мильної бульбашки»?
3. Якими, на вашу думку, є основні причини створення змішаних холдингів?
4. У чому, як ви вважаєте, полягає основна мета створення офшорних компаній холдинговими компаніями?

Приклад типових задач для вирішення

Задача 1. ХК «Альфа» розраховує отримати наступні грошові потоки від вкладення інвестицій: рік 1 – 5000 тис.грн, рік 2 – 6000 тис.грн, рік 3 – 3000 тис.грн, рік 4 – 15000 тис.грн, рік 5 – 7000 тис.грн. Необхідна ставка прибутковості інвестицій — 15%. Визначити теперішню вартість грошових потоків від інвестицій.

Задача 2. Оберіть із запропонованих нижче трьох варіантів здійснення капітальних вкладень у розвиток холдингової компанії «Дельта» найбільш ефективний при таких умовах: капітальні вкладення по першому проекту 50 млн. грн., другому - 75 млн.грн., третьому - 56 млн. грн. Собівартість річного обсягу виробництва продукції по першому проекту становить 160 млн. грн.; другому - 135 млн. грн.; третьому - 102 млн. грн. Нормативна рентабельність $E_n = 0,15$.

Задача 3. Визначити всі види прибутку концерну «Суперброкер», якщо прибуток від реалізації продукції 900 тис.грн., прибуток від іншої реалізації 250 тис.грн, прибуток від операцій з обладнанням (здається у лізинг) 40 тис.грн., доходи від дивідендів по акціям 70 тис.грн., ставка податку на доходи по цінним паперам 15 %, податок на майно і землю 20 тис.грн., економічні санкції 10 тис.грн., ставка податку на прибуток 18 %. Проаналізувати структуру прибутку концерну та визначити рейтинг окремих видів його діяльності.

Задача 4. Холдингова компанія «Євроінвест» розглядає проект, по якому початкова величина інвестицій становить 5000 тис. грн. з очікуваним річним прибутком протягом шести років 4500 тис. грн. Відсоток на капітал оцінено у розмірі 15 %. Розрахувати чисту теперішню вартість проекту і термін його окупності.

Задача 5. Дайте оцінку інвестиційної привабливості потенційного дочірнього підприємства ХК «Матроскін» за показниками виплати дивідендів та норми прибутку акціонерного капіталу, якщо чистий прибуток підприємства складає 800 тис. грн., кількість акцій 50 тис. шт. із середньою процентною ставкою 12 %. Вартість акції -100 грн. Власний капітал - 600 тис. грн.

Задача 6. Визначити чистий дохід від реалізації кінцевої продукції дочірнім підприємством «1» ХК «Умора» при рівні рентабельності операційної діяльності 20%, якщо його прибуток на 60 % більший, ніж прибуток дочірнього підприємства «2» від реалізації проміжної продукції. Чистий дохід від реалізації проміжної продукції підприємства «2» складає 1500 тис. грн.

Задача 7. Визначити і обґрунтувати найбільш вигідний варіант вкладання коштів корпорацією на 4 роки, якщо: а) капітал вкладається під 10% річних за складними відсотками при нарахуванні раз у рік; б) капітал вкладається під 11 % річних за складною ставкою при нарахуванні відсотків кожне півріччя; в) капітал вкладається під 12 % річних за складною ставкою при нарахуванні відсотків щоквартально; г) капітал вкладається під 11,5 % річних за складною ставкою при нарахуванні відсотків щомісяця.

Задача 8. Холдингова компанія «Муза» в січні звітнього року придбала частку у 40% у статутному капіталі підприємства «Лютна» за розрахунковим балансовим курсом корпоративних прав. Статутний капітал підприємства «Лютна» на момент придбання частки становив 2 млн. грн., додатковий капітал - 500 тис. грн., резервний капітал - 250 тис. грн., нерозподілений прибуток - 150 тис. грн. За звітний рік власний капітал інвестованого підприємства зріс у цілому на 5 %, а статутний капітал не змінився. Використовуючи метод участі в капіталі, обчислити вартість фінансової інвестиції на початок року, наступного за звітним.

Задача 9. Дайте оцінку інвестиційної привабливості потенційного дочірнього підприємства за показниками виплати дивідендів та норми прибутку акціонерного капіталу, якщо чистий прибуток підприємства складає 800 тис. грн., кількість акцій 30 тис. шт. із середньою процентною ставкою 10%. Вартість акції - 60 грн. Власний капітал - 200 тис. грн.

Задача 10. Підприємство М придбало пакет акцій підприємства Д (60%) за 1200000 грн. Протягом року підприємство Д отримало 600000 грн чистого прибутку і виплатило 100000 грн дивідендів. Збільшення додаткового капіталу дочірнього підприємства за рік становить 25000 грн. Визначте балансову вартість інвестиції.

Задача 11. Підприємство М придбало 30 % акцій підприємства А (240000 шт. за номінальною вартістю 1 грн кожна). Фінансова інвестиція здійснена в обмін на товари, справедлива вартість яких становить 200000, а собівартість 160000 грн. Який розмір доходу буде списано на збільшення в майбутньому фінансового результату.

Задача 12. Компанія С придбала 550 000 акцій компанії В за справедливою ціною 5100000 грн в обмін на власні акції. Для здійснення фінансової інвестиції керівництво компанії С було прийнято рішення про додаткову емісію 700000 акцій. Компанія С обмінює свої акції на акції компанії В у пропорції 1:2. Номінальна вартість випущених акцій становить 3 грн. Визначте фактичну собівартість фінансової інвестиції.

Приклад тестових завдань для перевірки знань

1. Підприємства, що перебувають під контролем холдингової компанії свою юридичну самостійність:

- а) втрачають;
- б) не втрачають;
- в) втрачають або не втрачають згідно угоди.

2. Засновниками холдингової компанії в процесі приватизації може бути:

- a) трудовий колектив підприємства;
- b) державний орган приватизації;
- c) підприємство, що підлягає приватизації;
- d) відкрите акціонерне товариство;
- e) директор підприємства.

3. Економічний зміст холдингу найбільш представлено у такому визначенні:

- a) особливий вид компанії, що створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній з метою контролю та управління їхньою діяльністю;
- b) головне підприємство, що контролює діяльність інших підприємств або компаній;
- c) акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств;
- d) є різновидом групи осіб, заснованої на відносинах економічної залежності і контролю, учасники якої, зберігаючи юридичну самостійність, у своїй підприємницькій діяльності підкоряються одному з учасників групи, що у силу володіння контрольними пакетами акцій (частками участі в статутному капіталі), договору або інших обставин впливає на прийняття рішень іншими учасниками групи.

4. Створення дочірніх підприємств резидентів України за її межами здійснюватися такими шляхами:

- a) заснування дочірнього підприємства;
- b) придбання діючого іноземного підприємства;
- c) придбання пакетів акцій іноземних підприємств;
- d) створення дилерської мережі на території іноземних країн;
- e) створення спільного підприємства;
- f) всі відповіді вірні;
- g) немає правильної відповіді.

5. Дайте визначення матиносської компанії:

_____.

6. Дайте визначення контрольного пакету акцій:

_____.

7. У якій країні створення холдингів заборонено законодавчо:

- a) Україна;
- b) Великобританія;
- c) Німеччина;
- d) США;
- e) Японія;
- f) Китай;
- g) Франція.

8. Навдене визначення - юридично самостійне підприємство, відокремлене від материнського (основного) господарюючого суб'єкта, засноване ним за допомогою передачі частини свого майна (капіталу) і діє на підставі статуту - **характеризує:**

- а) дочірню компанію;
- б) філію.

9. Чистий холдинг це:

- а) особливий вид компанії, що створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній з метою контролю та управління їхньою діяльністю;
- б) компанія, що має справу винятково з контрольно-управлінською діяльністю;
- с) компанія, що має справу о з контрольно-управлінською діяльністю та виробничою діяльністю.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Тема: Організація внутрішньої системи управління об'єднань підприємств

Мета заняття: опанувати знаннями щодо організації внутрішньої системи управління діяльністю об'єднань підприємств.

План проведення заняття:

1. Обговорення питань за темою лекції: види організаційних структур управління діяльністю об'єднань підприємств, поняття і моделі корпоративного управління, організаційно-економічні аспекти регулювання діяльності різних видів об'єднань підприємств (концернів, консорціумів, корпорацій, асоціацій, конгломератів).
2. Вирішення типових задач за темою.
3. Вирішення тестових завдань за темою.

Ключові поняття: *організаційна структура управління, корпоративне управління, аутсайтери, інсайтери, рейтинги, організаційні форми корпоративних структур.*

Література: [2, с. 139-204]; [5, с. 28-44]; [7, с. 57-87]; [11]; [М-1, с. 99-124]; [Інф.рес. - 8].

Питання для дискусії

1. Обґрунтуйте фактори, які впливають на вибір організаційної структури управління об'єднанням підприємств.
2. Визначте ключові риси та напрями удосконалення національної моделі корпоративного управління.
3. Які Ви можете назвати напрями вирішення конфліктів між власниками та менеджментом об'єднань підприємств?

Приклад типових задач для вирішення

Задача 1. АТ «Радіотехнічний завод» організований у формі публічного акціонерного товариства і спеціалізується на виробництві телевізорів та

інформаційно-вимірювальної техніки, яку продає на території України. Крім основного виду діяльності, підприємство також займається науково-дослідними роботами в галузі електроніки, виготовляє побутові електроприлади, запасні частини, надає сервісні та ремонтні послуги, здає в короткострокову оренду тимчасово вільні площі. Організаційна структура структура управління підприємством, функції структурних підрозділів додаються. Упродовж найближчих двох років менеджери підприємства планують освоїти виробництво систем сигналізації та розпочати експорт продукції до країн ЄС. У зв'язку з цим заплановано оновити основні виробничі фонди, впровадити нові технології, збільшити кількість працівників на 50 осіб, розробити основні стратегічні пріоритети виходу на нові ринки збуту.

Задача 2. На основі аналізу структури управління та показників діяльності компанії «Аграрний холдинг Авангард» визначити структуру корпоративного управління, результати його реалізації та напрями удосконалення. Історія Компанія "Аграрний Холдинг Авангард" - одне з найбільших агропромислових підприємств України, що спеціалізується на виробництві курячих яєць та продуктів яєчної переробки. «AVANGARDCO IRL» є вертикально-інтегрованої агропромислової компанією і займає лідируючі позиції в секторі виробництва яєць та яєчних продуктів. Компанія володіє і контролює кожен етап процесу виробництва яєць і яєчних продуктів, таким чином забезпечуючи зниження витрат і підвищення контролю якості продукції. Компанія також виробляє корм для птиці на своїх комбікормових заводах.

Реалізація яєць, вироблених Компанією, здійснюється через експорт, а також в Україні оптовим і роздрібним покупцям із зростанням частки продажів в канал експорту та мережі роздрібної торгівлі. Також, реалізація яєць здійснюється на завод з виробництва яєчних продуктів «Імперово Фудз», для подальшої переробки. Сухі яєчні продукти, реалізуються на внутрішньому ринку, однак лєвова частка сухих яєчних продуктів експортується. У 2013 році Компанія експортувала яйця і сухі яєчні продукти в 33 країни світу, в основному в країни Близького Сходу, Азії, Африки та СНД. Підприємства компанії розташовані в 14 із 24 областей України та в Автономній Республіці Крим. Частка в промисловому виробництві яєць в Україні у 2013 році склала 57%. На виробничих підприємствах Компанії "Аграрний Холдинг Авангард" утримується найбільше поголів'я курей-несучок в Україні. «AVANGARDCO IRL» володіє репродукторами, які забезпечують Компанію племінним поголів'ям на 100%. Холдинг Авангард» відбулося з ініціативи її головного акціонера Олега Бахматюка. Нижче наведено важливі дати у становленні компанії «Аграрний Холдинг Авангард».

2003 — Початок роботи компанії «Авангард» припадає на 2003 рік після придбання ЗАТ «Авангард» і приєднання дочірньої компанії «Авангард-Агро» (зона для підروшення молодняка) на заході України в місті Івано-Франківськ. Підприємство спеціалізувалося на виробництві та продажу яєць курячих.

2004 — Компанія «Авангард» продовжила слідувати стратегії розширення шляхом поглинання комбікормового заводу ЗАТ «Кіровський»,

який розташований в центрі України, що дозволило збільшити виробничий потенціал і територію покриття.

2005 — Компанія «Авангард» зміцнила свої позиції на ринку, поглинувши підприємства ЗАТ «Чернівецька» і ЗАТ «Агрофірма Авіс» на заході України та ЗАТ «Чорнобаївське» на півдні, що дозволило збільшити виробничий потенціал і територію покриття.

2006 — Компанія «Авангард» продовжувала нарощувати свій виробничий потенціал, поглинувши підприємство ТОВ «Донецька птахофабрика» на сході країни, ТОВ «Макарівська птахофабрика», ТОВ «Птахофабрика Лозуватська» в центрі і ДП «Рогатинська птахофабрика» та ДП

«Городенківська птахофабрика» на заході. ТОВ «Лозуватська птахофабрика» була придбана спільно з комбікормовим заводом. В 2006 році було здійснено будівництво комбікормових заводів: ТОВ «Рогатин-Корм» і ТОВ «Кам'янець-Подільський комбікормовий завод». В 2006 році в Компанію увійшов найпотужніший в Україні репродуктор II порядку ТОВ «Слов'яни», що дозволило Компанії закласти основи вертикальної інтеграції бізнесу. Даний рік позначився подальшим зростанням виробничого потенціалу та території покриття.

2007— 23 жовтня 2007 року Компанія об'єдналася під назвою «AVANGARDCO IPL» згідно із законодавством Кіпру, щоб бути головною холдинговою компанією. Поглинула птахофабрики ТОВ «Торгівельний будинок Богодухівська птахофабрика» і ЗАТ «Птахофабрика Перше Травня», ТОВ «Волноваська», ТОВ «Южная-Холдинг», ЗАТ «Птахофабрика «Червоний прапор», ЗАТ «Кросс П/Ф Зоря» та ТОВ «Птахокомплекс». Птахофабрики ТОВ «Птахокомплекс» і ЗАТ «Птахофабрика Перше Травня» також мали статус репродуктора II порядку. Відбулося будівництво зон з підрощення молодняку, включаючи ДП «Чорнобаївське», ДП «Донецька птахофабрика», ДП «Кросс П/Ф Зоря», ДП «Волноваська», ДП «Южная-Холдинг», ДП «Птахофабрика Червоний Прапор», ДП «Птахогосподарство Лозуватське». В 2007 році Компанія придбала комбікормові заводи: ЗАТ «Вуглегірський експериментальний комбікормовий завод» і ЗАТ «Волноваський КХП».

2008 — Компанія «Авангард» випустила в обіг безвідкличні 5-річні облігації на суму 200 млн. грн. Придбано птахофабрики ЗАО «Інтербізнес» та ТОВ «Ареал-Снігурівка». Відбувся запуск заводу з переробки яєць ТОВ «Імперово Фудз», який на той час не був частиною Групи. Завершено будівництво складських приміщень для довготривалого зберігання яєць в Донецькій, Дніпропетровській та Хмельницькій областях, що дало змогу збільшити термін зберігання яєць до 180 днів. Почалось будівництво комплексів з виробництва яєць на ЗАТ «Авіс» і ЗАТ «Чорнобаївське».

2009 — Завод з переробки яєць ТОВ «Імперово Фудз» увійшов до складу Групи.

2010 — У травні 2010 року компанія «AVANGARDCO IPL» успішно провела IPO на «Лондонській фондовій біржі» і залучила інвестиції в розмірі

\$ 208 млн. 29 жовтня Компанія розмістила єврооблігації на суму \$200 млн. з терміном погашення 29 жовтня 2015 року. Виробничі підприємства Компанії "Авангард" в 2007-2009 рр. були повністю модернізовані і на даний момент є одними з найбільш технічно розвинутих підприємств України.

2011 — «Авангард» завершив будівництво першої черги зони для утримання курей-несучок на птахівничому комплексі з виробництва яєць «Авіс» і оголосив про збільшення потужностей даного комплексу. Олег Бахматюк, якому належить 100% компанії «Ukrlandfarming PLC», передав 77,49% акцій компанії «AVANGARDCO IPL» компанії «Ukrlandfarming PLC» з метою раціоналізації своїх сільськогосподарських активів. «Авангард» запустив оновлений бренд фасованого курячого яйця «Квочка» на український ринок. «World Poultry», провідне видання в галузі птахівництва, визнало «Авангард» другим у світі виробником яєць за кількістю курей-несучок в виробництві (22 млн. голів).

2012 — 1-ша стадія промислової зони для утримання курей-несучок потужністю 4,2 млн. («Авіс») та 2,0 млн. («Чорнобаївське») запущені в операційний цикл. На птахокомплексі «Авіс» також запущено елеватор потужністю зберігання 56 тис. тон зернових. Компанія розширила асортимент брендової продукції і вивела на ринок бренди «Квочка Домашня» і «Organic Eggs» під брендом «Квочка». Європейський союз включив Україну в список третіх країн, які мають право експортувати яйця, яєчну продукцію, птахів та м'ясо птиці в Європейський Союз.

2013 — Компанія «Авангард» відзначила 10-річчя своєї діяльності. Продукція під брендом «Квочка» продається у всіх великих мережах супермаркетів України. Будівництво птахокомплексів «Авіс» і «Чорнобаївське» завершено. Компанія збільшила потужності з переробки яєць на заводі ТОВ «Імперово Фуд» до 6 млн. штук на день. За період існування компанія отримала такфі нагороди: « Найкращий IR-кейс серед компаній України», «№2 веб-сайт серед топ 100 українських компаній», грамота від митрополита Володимира, грамота-подяка від благодійного фонду «Квіти життя», «Eurolawyer 2011», "Ліга Кращих". Місія компанії: «Ми прагнемо стати виробником яєць і яєчних продуктів №1 в світі». Ключові елементи стратегії передбачають:

- Розвиток виробничих потужностей для збільшення ефективності
- Використовувати конкурентні переваги на ринку для збільшення прибутку
- Розвиток клієнтської бази
- Збільшення експорту яєць і яєчних продуктів
- Розвиток продажів продуктів з доданою вартістю
- Поліпшення якості продукції

Корпоративне управління Хоча Компанію засновано на Кіпрі, вона не зобов'язана виконувати режим корпоративного управління Кіпру, оскільки її акції не зареєстровані на Кіпрській Фондовій біржі. Як компанія, заснована на Кіпрі, вона не підпорядковується Об'єднаному кодексу Великої Британії з корпоративного управління, виробленому радою з фінансової звітності. Компанія створила власну систему корпоративного управління, згідно з якою

вона призначає шість Директорів; два з них будуть незалежні. На думку менеджменту, це є достатнім балансом для прийняття рішень у Раді Директорів. Компанія також сформувала комітети з аудиту, призначень та винагород.

Комітети з аудиту, призначень та винагород Директори несуть відповідальність за формулювання, перегляд і затвердження стратегій, бюджетів, певних питань пов'язаних з капіталовкладеннями та призначеннями старшого керівництва Компанії і її дочірніх підприємств. Директори мають намір створити (відразу після призначень незалежних Директорів, які будуть входити до складу Ради Директорів) комітети з аудиту, призначень та винагород, а також, у разі необхідності, вони можуть формувати інші комітети для забезпечення ефективного управління. Комітет з аудиту повинен складатися не менше як з трьох Директорів, один з яких має бути незалежним членом Ради Директорів. В обов'язки комітету з аудиту входять розгляд фінансових звітів Компанії, облікова політика і засоби контролю та спостереження за відносинами із зовнішніми аудиторами.

Комітет з призначень повинен складатися не менше як з трьох директорів, два із яких мають бути незалежними членами Ради Директорів. Серед обов'язків комітету з призначень - перегляд складу Ради Директорів Компанії і надання рекомендацій Раді стосовно будь-яких змін. В склад Комітету з винагород має входити не менше трьох директорів, два із яких будуть незалежними членами Ради Директорів. Обов'язок Комітету з винагород - формування політики Компанії щодо винагород. Однак ніхто із Директорів і менеджерів не має права голосу з будь-яких рішень щодо його чи її власних винагород. Рішення кожного із вищезгаданих Комітетів приймаються більшістю голосів і, у випадку розподілу голосів порівну, у голови Комітету є право вирішального голосу. Рейтинги Міжнародта рейтингова агенція Fitch Ratings присвоює рейтинги Компанії AVANGARDCO IPL з 2010 року.

Fitch Ratings 24 серпня 2011 р. Fitch Ratings підтвердила Компанії AVANGARDCO IPL ("Компанія" або "AVANGARDCO IPL") довгострокові рейтинги дефолту емітента ("РДЕ") в іноземній та національній валютах на рівні "B". Fitch також підтвердила національний довгостроковий рейтинг емітента на рівні "A+ (укр)", пріоритетний незабезпечений рейтинг в іноземній валюті на рівні "B" та рейтинг повернення активів на рівні "RR4". Прогноз за довгостроковими рейтингами - "Стабільний". 4 вересня 2014 року рейтингове агентство Fitch Ratings ("Fitch") знизило рейтинги Компанії, що послідувало за діями агенства по зміні суверенного рейтингу України.

Присвоєні довгострокові РДЕ Компанії відображають середній рівень бізнес-ризиків і концентрації на одній категорії продукції (головним чином, виробництво яєць та яєчних продуктів), які згладжуються частково вертикальною інтеграцією Компанії (головним чином, в сегменті виробництва комбікорму). У той же час, концентрація на одному напрямку бізнесу пом'якшується завдяки можливостям, пов'язаним зі збільшенням частки Компанії на українському ринку яйця, за рахунок часток приватних господарств, а також за рахунок експортних ринків.

Fitch відзначає зростаючі ринкові частки Компанії в країні, розвиток клієнтської бази в роздрібному сегменті, а також експорт яєць та сухих яєчних продуктів, зокрема на Близькій Схід, Північну Африку та Азію. Крім того, з урахуванням конкурентоспроможної структури витрат та фокусу на операційній ефективності, EBITDA та маржа Компанії залишаються високими порівняно з подібними компаніями. Fitch також відмічає зусилля менеджменту Компанії, спрямовані на припинення більшості операцій з третіми сторонами та призначення нового незалежного директора ради директорів.

Рада директорів

ПІБ	посада	навички і кваліфікація
Наталія Василюк	Голова Ради Директорів	закінчила Івано-Франківський Національний університет нафти і газу з дипломом в галузі фінансів та бухгалтерії в 2005 році. Вона розпочала свою кар'єру в 2004 році, займаючи посаду директора з продажу та маркетингу в ТОВ «Прикарпатська Фінансова Компанія», пізніше, з 2004 року по 2007 рік, пані Василюк працювала фінансовим директором в ТОВ «Станіславська Торгова Компанія». Наталія Василюк приєдналася до Компанії в 2007 році. У період з 2007 по 2010 рік пані Василюк займала посаду генерального директора компанії ТОВ «Агрохолдинг Авангард». З квітня 2010 року по січень 2013 року пані Василюк займала посаду генерального директора та члена Ради Директорів компанії AVANGARDCO IPL. Наталія Василюк була призначена Головою Ради Директорів Компанії 30 січня 2013 року.
Олег Бахматюк	Член Ради Директорів	закінчив Економіко-правовий інститут в місті Чернівці за спеціальністю «Управління бізнесом» і в 2005 році закінчив Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (інженерія, фізика і менеджмент). Олег Бахматюк заснував AVANGARDCO IPL в 2003 році і Ukrlandfarming PLC в 2007 році. У період між 2010 і 2013 роками пан Бахматюк був головою і членом Ради Директорів AVANGARDCO IPL. З 2013 року пан Бахматюк є членом Ради Директорів AVANGARDCO IPL. З 2010 року пан Бахматюк також обіймає посаду голови та виконавчого директора компанії Ukrlandfarming PLC. Олег Бахматюк володіє ще кількома компаніями в галузі харчової промисловості, транспорту, нерухомості та фінансів.
Олег Майкл Погоцький	Незалежний невиконавчий директор	отримав ступінь MBA в Гарвардській школі бізнесу і ступінь доктора права в Університеті Майамі. Крім того, пан Погоцький має диплом бакалавра наук

Задача 3 У січні 1995 року Рада Директорів Компанії Юніверсал зіткнулась з проблемою прийняття найважливішого рішення, результат якого буде впливати на становище компанії протягом тривалого часу. Склалася така ситуація, при якій без істотних змін в асортименті продукції, що випускається неможливо було зберегти положення на ринку. Рада Директорів розглядала кілька варіантів нової

стратегії фірми і намагався вибрати кращий, який, з одного боку, дозволив би підтримати рентабельність компанії на належному рівні, з іншого - найбільшою мірою відповідав би цілям і традиціям Юніверсал. Щоб краще зрозуміти драматизм ситуації, необхідно зазирнути в історію фірми.

Юніверсал мав французькі корені, але англійську історію. Засновник Компанії, француз за походженням, переїхав до Великобританії під час другої світової війни, де і заснував в 1950 році свій бізнес. Першим суттєвим розширенням справи можна було вважати підставу на північному заході Англії, де він жив під час війни, першого заводу. Потім фірма швидко розвивалася, і вже в 70-х і 80-х роках Юніверсал мав стабільні п'ятнадцять відсотків європейського ринку предметів особистої гігієни. Компанія концентрувалася на помірно іновативних товарах, розташованих в діапазоні низьких і середніх цін. На додаток до популярності своїх товарів, успіх Юніверсал можна було пояснити також ще двома важливими факторами. По-перше, відмінним розумінням потреб своїх споживачів, з якими компанія встановила доброзичливі взаємини, по-друге, виключно гармонійними трудовими відносинами усередині фірми.

Ринковий успіх Юніверсал відбився і на становищі фірми на ринку цінних паперів. Акції Юніверсал котирувалися на провідних біржах Європи: у Лондоні, Парижі, Франкфурті та Амстердамі. Дохід на одну акцію, так само як і дивіденди стабільно зростали за останні десять років. До теперішнього часу дохід на акцію становив 4 екю, а дивіденд - 2 екю, відповідно. Власниками акцій Юніверсал, як показали дослідження були в основному дрібні інвестори, зацікавлені у поєднанні стабільного доходу з помірним зростанням. Положення Юніверсал у промисловості, так само як і котирування акцій, викликали значний інтерес громадськості. У недавньому випуску авторитетного в ділових та фінансових колах журналу була опублікована велика стаття про Юніверсал, а обкладинку прикрашав портрет пана Бернара, голови Ради Директорів. Ось витяги з інтерв'ю з паном Бернаром. Питання: "Пан Бернар, ми вже визначили основи успіху вашої фірми в технічному плані, щодо конкурентоспроможності ваших товарів і положення акцій на біржі. Однак, в даний час, як Ви знаєте, зростає суспільний інтерес до соціальної ролі бізнесу. Громадськість все більше і більше виявляє інтерес до відповідальності промисловості по відношенню до споживачів і висловлює заклопотаність у зв'язку зі станом навколишнього Середовища. Чи надає це будь-який вплив на рішення, які приймає Юніверсал?" Аллан Бернар: "Ми бачимо проблему наступним чином. Ми повинні досягти певних цілей при прийнятті найважливіших рішень. Перш за все, ми стурбовані добробутом наших акціонерів у довгостроковому плані. Це означає, що ми прагнемо до стабільно зростаючим доходам на акцію і дивідендах. Ми впевнені, що такий підхід призведе до зростання курсової вартості наших акцій. З цим пов'язано і наше прагнення підтримати нашу ринкову частку в п'ятнадцять відсотків. За природою нашого бізнесу необхідно постійно домагатися успіху. На додаток до вищезазначених цілям, існують і кілька інших, які ми повинні мати на увазі. Ми несемо відповідальність перед споживачами в сенсі якості продуктів і ціни на них. В останні роки ми постачали вискоєфективні і доброякісні товари і при підтриманні щорічного зростання цін на найнижчому в нашій галузі рівні.

Точно так само ми несемо відповідальність і перед нашими співробітниками та громадськістю тих регіонів, в яких вони проживають. Очевидно, що це трансформується у високий рівень заробітної плати, хороші умови праці та гармонійні трудові відносини. Але це означає і необхідність підтримки високого рівня зайнятості, тим більше що ми є головними роботодавцями в тих регіонах, де розташовані наші заводи. Тут слід зазначити, що Юніверсал мав заводи у Великобританії, Голландії, Франції та Німеччини. Компанія слідувала політиці дислокації нових заводів в сільськогосподарських регіонах, що давало переваги низької вартості робочої сили, що не об'єднаної в профспілки. Більш старі підприємства, засновані в Англії, розташовувалися в традиційних промислових районах. Необхідно також додати, що ми усвідомлюємо нашу відповідальність і перед усім суспільством. Випускаючи нові продукти, ми постійно перевершуємо всі стандарти ЄС для виробів подібного роду. Незалежні агентства з контролю якості продуктів підтверджують, що покупець не знайде на полицях супермаркетів Європи інших продуктів, більш екологічно безпечних, ніж вироби нашої фірми. Природно, це вимагає великих вкладень у дослідження і розробки в даній сфері.

У висновку я не можу не згадати про відповідальність фірми перед нашими співробітниками. Їх праця повинна винагороджуватися відповідно до їх відмінними успіхами і досягненнями і не тільки в сенсі заробітної плати і премій, але також і з точки зору гарантій зайнятості та можливостей для зростання і розвитку ".

Питання: "Пан Бернар, все що Ви говорите, дійсно вражає, але в той же час досить важко повірити, що в нашому світі існують люди, які насправді можуть розглядати всі вищезгадані Вами аспекти і брати до уваги широкий спектр суперечливих цілей, які повинні бути досягнуті."

Аллан Бернар: "Я цілком розумію Ваше недовіру. Однак прошу звернути Вашу увагу на той факт, що до складу нашого Наглядової Ради входять як акціонери, так і виконавче керівництво. На додаток до цього ми часто запрошуємо для бесід і зіставлення думок представників організацій споживачів, а також керівництво профспілок. Однак, на мою думку, найбільший внесок у нашу здатність оцінювати результати управлінських рішень з точки зору досягнення багатьох цілей вносить корпоративна група стратегічних досліджень. Ця група була заснована в 1975 році і з того часу постійно демонструвала чудові здібності передбачити не тільки зміни в галузі техніки, але, що дуже важливо, соціальні та економічні тенденції розвитку фірми і обстановки навколо неї. Поточний звіт групи стратегічних досліджень просто чудовий, саме ця група внесла істотний внесок в успіх компанії."

Отже, з боку все виглядало блискуче, проте в грудні 1994 року на засіданні Ради Директорів голова Ради пан Бернар представив присутнім огляд проблем, які постали перед компанією і варіанти можливих рішень. Настало слідом за цим детальне обговорення протягом декількох тривалих засідань Ради Директорів не внесло якихось істотних змін у виконаний паном Бернаром аналіз і запропоновані ним рішення. У короткому викладі ситуація виглядала наступним чином.

Цілий ряд аналітичних досліджень, виконаних протягом кількох останніх років групою стратегічних досліджень, а також незалежними консалтинговими

фірмами, показали з усією визначеністю на необхідність серйозних змін в асортиментній політиці компанії Юніверсал для того, щоб продовжувати успішно конкурувати на ринку. Група стратегічних досліджень розробила три альтернативні варіанти стратегії фірми. Кожен варіант був доступний компанії, але одночасно виключав всі інші. Тільки один з варіантів міг бути реалізований. Характеристики можливих стратегій, назовемо їх А, В і С, представлені нижче.

СТРАТЕГІЯ А. Юніверсал повинен сконцентрувати свої зусилля на сегменті дорогих продуктів. Частка ринку при цьому неминуче скоротиться з існуючих п'ятнадцяти відсотків до максимум десяти. У той же час роздрібні ціни збільшаться на десять відсотків. З іншого боку, нові продукти за своїми якостями будуть на десять відсотків перевершувати всі мислимі стандарти ЄС, а зайнятість залишиться незмінною. Істотним плюсом цього варіанту є збільшення за наступні чотири роки як доходу, так і дивідендів до 8 і 4 екю на акцію, відповідно.

СТРАТЕГІЯ В. Юніверсал повинен сконцентрувати свої зусилля на виробництві найбільш дешевих продуктів зі свого асортименту, забути про частому оновленні та націлитися на великі обсяги виробництва. Ринкова частка в цьому випадку збільшиться до 20% протягом наступних чотирьох років значною мірою тому, що ціни доведеться тримати на нинішньому рівні. Екологічні стандарти будуть відповідати всім існуючим і можливим нормам ЄС. Акціонери можуть очікувати збереження існуючих доходів і дивідендів. На жаль, при реалізації цієї стратегії приблизно одна третина існуючого управлінського персоналу, включаючи двох директорів, повинна бути звільнена. З іншого боку, число зайнятих у цілому збільшилося на п'ятнадцять відсотків, що зменшувало існуючу семивідсотковий безробіття в регіоні до небувало низького рівня: два відсотки.

СТРАТЕГІЯ С. Юніверсал принципово змінює асортимент продукції і концентрується на вперше розроблених продуктах, тісно пов'язаних з рухом "зелених". Як нові продукти, так і упаковка для них повинні бути спроектовані, виходячи з цієї концепції. Нові продукти повинні бути на п'ятдесят відсотків краще, ніж всі досяжні в майбутньому екологічні стандарти ЄС. Проте ціни на нові продукти відразу ж збільшаться принаймні на двадцять п'ять відсотків, до того ж необхідність проведення додаткових досліджень і розробок призведе до щорічного зростання цін на десять - п'ятнадцять відсотків. Тим не менш, частка ринку, що належить Юніверсал, залишиться рівною п'ятнадцяти відсоткам, завдяки неминущому інтересу покупців до екологічних аспектів пропонованих товарів. Новий асортимент зажадає значних регулярних інвестицій у нове складне устаткування. Автоматизація і нові технології зажадають збільшення числа керівників середньої ланки, так само як і просування і збільшення сфери компетенції вже працюючих менеджерів. При цьому чисельність зайнятих різко скоротиться, принаймні, на двадцять п'ять відсотків, що збільшить безробіття на місцевому ринку праці до соціально небезпечного рівня в п'ятнадцять відсотків. Більше того, потреба в постійних інвестиціях змусить відмовитися від виплати дивідендів і не зможе забезпечити дохід на акцію більше, ніж 2 екю протягом наступних п'яти років. Беручи до уваги всі цілі і завдання, встановлені Радою Директорів Юніверсал, яку стратегію Ви рекомендуєте вибрати?

Ресурс: <http://libtomcat.knteu.kiev.ua/library/>

Приклад тестових завдань для перевірки знань

1. Основними видами бюрократичних організаційних структур є:

- a) функціональні;
- b) вертикальні;
- c) матричні;
- d) лінійно-функціональні.

2. Вищим органом управління холдингової компанії є:

- a) спостережна рада;
- b) збори уповноважених представників підприємств-акціонерів;
- c) правління компанії;
- d) ревізійна комісія.

3. Які характеристики мають відношення до консорціумів?

- a) тимчасові статутні об'єднання;
- b) юридична особа;
- c) найбільш розповсюджена в світі форма об'єднань;
- d) централізована організаційна структура з жорсткими зв'язками учасників;
- e) єдиний виробничо-господарський комплекс.

4. До переваг АТ відносять:

- a) значні фінансові можливості;
- b) обмежена відповідальність;
- c) можливість диверсифікації фінансового ризику для акціонера;
- d) можливість легкої зміни власника акцій шляхом їх продажу через фондову біржу або іншим способом в межах чинного законодавства, що не порушує цілісності корпорації;
- e) отримання сталого зростаючого прибутку завдяки постійному збільшенню обсягів виробництва;
- f) дуже тривалий період функціонування, що створює необмежені можливості для розвитку акціонерного товариства;
- g) всі відповіді вірні.

5. Які з перелічених рис не відносяться до англо-американської моделі корпоративного управління:

- a) контроль ринків капіталів та зовнішній контроль;
- b) розосереджена власність, пасивні акціонери;
- c) акціонерна демократія, конкуренція інтересів та конкурентні рішення;
- d) однорівневі корпоративні ради, в яких господарюють інсайдери;
- e) універсальний банківський контроль власності;
- f) зосереджена власність активних акціонерів;
- g) довгострокове співробітництво акціонерів;
- h) двохрівневі корпоративні ради, взаємне володіння акціями, пірамідальні схеми, холдингові структури.

6. Для якої моделі корпоративного управління характерні участь працівників в управлінні; правила управління по домовленості; активна участь універсальних банків в фінансових рішеннях; активні власники, більш уважливий нагляд за керівництвом; контроль інсайдерів; розповсюджено сімейне володіння:

- a) аутсайдерської (англо-американської);
- b) інсайдерської (західноєвропейської, японської).

7. Про яку корпоративну структуру іде мова: договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників:

- a) асоціація;
- b) концерн;
- c) консорціум;
- d) корпорація;
- e) альянс.

8. Які з перелічених особливостей характеризують консорціум:

- a) об'єднання організацій на договірних засадах для реалізації конкретного завдання;
- b) як правило, не має спільного капіталу і не створює спільних виробництв;
- c) організація оформлюється угодою;
- d) майно, надане учасниками, управляється, як правило, на довірчих засадах;
- e) може створюватись із утворенням юридичної особи;
- f) як правило, учасники не формують ніяких організаційних структур, за виключенням невеликого апарату;
- g) підприємства, що входять до складу, повністю зберігають свою господарську та юридичну самостійність, за виключенням тієї частини діяльності, яка пов'язана з досягненням мети;
- h) як правило, це неприбуткова організація;
- i) використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному статутом;
- j) у разі досягнення мети припиняє свою діяльність;
- k) всі відповіді вірні.

9. Концерн, що створений з материнської та дочірніх компаній, це:

- a) концерн підлеглості;
- b) концерн координації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

Тема: Організація циклу «дослідження - виробництво» в об'єднаннях підприємств та наукових установах

Мета заняття: отримання навичок аналізу та обґрунтування напрямів підвищення ефективності інноваційної діяльності об'єднань підприємств.

План проведення занять:

1. Опитування за питаннями теми: цикл «дослідження-виробництво», інноваційна діяльність, управління та регулювання інноваційної діяльності об'єднань підприємств, організаційні структури інноваційної діяльності об'єднань підприємств, інноваційна інфраструктура, інноваційно-інвестиційна стратегія.
2. Виконання задач за темою.
3. Виконання тестів за темою.

Ключові поняття: *інноваційна діяльність, ефект від інноваційної діяльності, організаційні структури управління інноваційною діяльністю, інноваційно-інвестиційна стратегія, інноваційна інфраструктура, техноструктура, інноваційні форми організації бізнесу, державно-приватне інноваційне партнерство.*

Література: [2, с. 205-247]; [6]; [7, с. 88-104], [М-1, с. 125-147].

Питання для дискусії

1. Визначте особливості еволюції організаційних структур здійснення інноваційної діяльності об'єднань підприємств.
2. Охарактеризуйте основні причини уповільнення темпів інноваційної діяльності корпоративного бізнесу та визначте напрями його активізації.
3. Обґрунтуйте роль технопарків у процесі підвищення ефективності інноваційної діяльності корпоративного бізнесу та інших суб'єктів національного господарства.

Приклад типових задач для вирішення

Задача 1 Розгляньте особливості організації інноваційної діяльності компаній Нестле та Макдональдс. Визначте їх особливості, превалюючі типи інновацій, якісно проаналізуйте ефективність організації циклу «дослідження-виробництво». Надайте свої рекомендації щодо удосконалення інноваційного процесу: стратегія, конкретні програми, джерела інвестицій, потенційних споживачів, техніко-технологічну спроможність, екологічні та соціальні наслідки.

Нестле

Аналіз діяльності компанії свідчить про те, що вона є найбільшим у світі виробником продуктів харчування і напоїв. Фірма зобов'язана своєю появою інновації, а саме - винаходу молочної суміші для немовлят, придуманої батьком-засновником організації Генрі Нестле в 1867 р Інноваційність стала одним з ключових принципів бізнесу Nestle. У групі «Нестле» працюють більше 280 тис. чол. Їй належать 456 фабрик і промислових підприємств в 84 країнах. У 2009 р загальний обсяг продажів корпорації «Нестле» досяг 108 млрд швейцарських франків, в 2011 р - 83,6 млрд. Чистий прибуток компанії досяг 2009 15,7 млрд швейцарських франків, в 2011 р - склала 9,5 млрд швейцарських франків, що на 8,1% вище, ніж у 2010 р у 2011 р в зіставленні з 2010 р спостерігалось глобальне посилення ринкових позицій компанії

«Нестле» при зростанні в 13,3% на ринках, що розвиваються і на 4, 3% на розвинених ринках.

Компанія розвивається в дусі традицій, закладених її засновником, - виробляє продукти, що відповідають потребам покупців, інвестує в наукові дослідження і технічні розробки. Кредо «Нестле» - ми робимо життя кращим, пропонуючи споживачам тільки якісні продукти. Питання розробки нових технологій, нових видів продуктів і впровадження їх у виробництво, координація діяльності підрозділів, діяльність з розробки та впровадження нововведень покладена на виконавчого віце-президента компанії. На чолі групи компаній, які займаються інноваційною діяльністю, знаходиться дочірня компанія «Нестле ЛТД». Вона надає технічне, наукове, комерційне і ділове сприяння всім підприємствам групи «Нестле». Головний дослідний центр «Нестле» знаходиться поблизу Лозанни. Він створений в 1987 р і займається фундаментальними дослідженнями в галузі продуктів харчування та їх корисних властивостей. Існують 17 інноваційних центрів по виготовленню продукції, упаковки і пакувальних матеріалів, сировини та інгредієнтів нових продуктів, розробки нових технологій. Компанія тісно співпрацює з авторитетними у світі клініками і університетами. Фірма активно працює в Росії і Україні. Генеральний директор «Нестле Росія» Стефан Де Локер заявив: «Ми продовжуємо активно розвивати місцеве виробництво. Загальний обсяг інвестицій «Нестле» в російську економіку перевищив один мільярд доларів США. Більше 90% продукції, яку ми продаємо в Росії і країнах СНД, випускається на наших локальних підприємствах». Зміцнення лідируючих позицій на ринку відбувається за допомогою інновацій. Інвестиційні проекти компанії та оптимізація виробничих потужностей дозволять максимально ефективно використовувати ресурси групи компаній «Нестле»

Одним з ключових факторів успіху компанії на російському ринку є її здатність визначати, розуміти і відповідати перевагам покупців і споживачів. Прагнучи бути ближче до споживачів і клієнтам, компанія створила в московському офісі унікальний для російського харчового ринку Центр інновацій «Нестле» «Споживач і клієнт». Він включає модель торгової точки, кулінарну студію, професійну кухню, кабінки і спеціальну кімнату для професійної дегустації кави та інших напоїв. Загальний обсяг інвестицій у створення Центру склав близько 1 млн р. «Завдяки Центру інновацій» Нестле у нас з'явилося більше можливостей для вивчення споживчих переваг, що дозволить нам розробляти і виробляти продукти, що найповніше відповідають смакам і очікуванням російських покупців», - сказав Стефан Де Локер.

У 2010 р «Нестле Росія» і «Нестле Україна», проводили ефективну маркетингову підтримку своїх брендів, що дозволило компанії зміцнити лідируючі позиції в багатьох сегментах ринку продуктів харчування і напоїв. Прагнучи запропонувати споживачам якісні продукти з додатковою поживною цінністю, влітку 2010 р компанія представила інноваційну каву NESCAFE Green Blend. Вона поєднує в собі зелені, чи не обсмажені і обсмажені кавові зерна, і є багатим джерелом природних антиоксидантів.

Одна чашка NESCAFE Green Blend містить стільки ж антиоксидантів, скільки чашка зеленого чаю, але засвоюються вони до двох разів краще. Завдяки успішному запуску цього продукту, а також активної рекламної підтримки бренду NESCAFE, компанія зміцнила позиції в сегменті розчинної кави: частка торгової марки NESCAFE перевищила 40% ринку в грошовому вираженні. Влітку 2010 р на ринку була представлена інноваційна система приготування напоїв NESCAFE Dolce Gusto, створена компаніями Krups і Nestlé. За допомогою цієї системи можна приготувати вдома найрізноманітніші напої - капучіно, лате, еспreso та ін. Для їх приготування використовуються спеціальні капсули, до складу яких входить мелена кава з 100% арабіки. Запуск NESCAFE Dolce Gusto пройшов успішно: частка NESCAFE Dolce Gusto в сегменті еспreso-машин з вересня по грудень 2010 р перевищила 13%. Компанія «Нестле» відкрила в Швейцарії новий центр по дослідженню шоколаду для розробок нових рецептур та інноваційної продукції, а також оригінальних дизайнів упаковки. Все це буде відноситись до сегменту дорогої і високоякісної продукції. Протягом останніх декількох років популярність більш дорогого і якісного шоколаду значно зросла. У зв'язку з цим «Нестле» вирішила зробити акцент на розробках саме такої продукції. У створення нового дослідницького центру компанія «Нестле» вклала 16,6 млн євро. У новому дослідницькому центрі будуть працювати тільки професіонали шоколадної справи, у тому числі вчені-біологи, що спеціалізуються на какао бобах, експерти в галузі сенсорики, а також відомі шоколат'є. Спільно з цими фахівцями працюватимуть розробники дизайну упаковки, PR фахівці і багато інших. Пол Бюльке, головний виконавчий директор НЕСТЛЕ: «У 2011 році ми досягли хороших показників виручки і прибутку як на розвиваються, так і на розвинених ринках. Наші інновації створюють нові можливості у всіх категоріях, залучаючи нових споживачів на ринках, що розвиваються і зміцнюючи прихильність нашим брендам в розвинених країнах». Найкращий результат серед інших країн продемонструвала Мексика. Подібна ситуація спостерігалася в багатьох категоріях товарів (розчинні напої, що включають Nescau і Nestea, розчинна кава, що включає Nescafe, а також категорія напівфабрикатів). Було впроваджено багато успішних ініціатив, пов'язаних з продуктами масового споживання, які стали ключовим фактором зростання. В якості прикладів можна назвати бульйони Maggi в Африці та Nido Essentia в Єгипті. Інновації також відігравали значну роль в успішних запусках Nescafe Milky в Китаї, Nescafe 3: 1 в Таїланді, Nido Fortified в декількох африканських країнах, а також у продовженні запуску морозива в оболонці з желе. Продовжився масовий випуск інноваційних рішень для напоїв преміум і супер-преміум класу (Nescafe Alegria, Nescafe Milano і Viaggi) у всіх регіонах. У 2013 році Nestlé в Україні продемонструвала зростання, зокрема у категоріях кондитерських виробів (1,9%), дитячого харчування (8%), готових сніданків (14%) та кормів для домашніх улюбленців (11%) і зміцнила лідерську позицію щодо пропозиції нових продуктів, які максимально задовольняють потреби ринку у порівнянні з минулим роком.

Яна Міхайлова, генеральний директор Nestlé в Україні та Молдові відзначила: «2013 рік ще раз підтвердив, що українські споживачі обирають якісну, смачну і корисну продукцію Nestlé. Незважаючи на негативні тенденції споживчого попиту, компанії вдалося зміцнити позиції та забезпечити зростання за рахунок інновацій. Ми готові до викликів 2014 року та впевнені в якості та затребуваності наших продуктів, що відповідають глобальним принципам Nestlé щодо раціонального харчування та здорового способу життя». У категоріях холодних соусів, приправ та продуктів швидкого приготування залишається актуальним впровадження інновацій та оновлення продукції. Завдяки поліпшенню іміджу бренда соуси «Торчин» зберігають лідерські позиції на рівні 32% долі ринку. Зросла у 2013 році і частка ринку продуктів швидкого приготування «Мівіна». Цей бренд залишається впевненим лідером ринку у своїй категорії. Асортимент розчинної кави Nescafé поповнився новим інноваційним продуктом - Nescafé Classic з пінкою Crema. Завдяки смаковим якостям новинка одразу набула популярності серед українських споживачів. Найстаріший український кондитерський бренд «Світоч» продовжує стратегію, спрямовану на інновації і реновації – минулого року українським споживачам представлено декілька новинок: на початку року нову шоколадну плитку Світоч «2в1 чорний та білий шоколад», пізніше – фасовані цукерки «Палітра Асорті», а також вагові цукерки «Трюфель фісташковий смак» та «Шоколадний лев» з трюфельно-ромовим смаком. 2013 року Nestlé Purina (корми для домашніх тварин) показала значні темпи зростання. Все більше покупців обирають продукцію у супер-преміальному сегменті. Стабільне зростання продажів демонструють бренди Purina Pro Plan, Purina Gourmet, Purina ONE. Наприкінці минулого року на українському ринку з'явився новий корм для котів Felix. Зміцнення позицій на ринку за рахунок збільшення частки ринку до 23% вказує на те, що майже кожна четверта гривня в цій категорії витрачається на корми для домашніх тварин Purina.

Інвестиції в модернізацію комерційної інфраструктури і розширення виробництва на фабриках групи Nestlé в Україні склали 113 млн. грн. Минулого року після реконструкції відкрито новий логістичний центр у Харкові. Він забезпечує зберігання сировини та пакувальних матеріалів для виробництва, а також дистрибуцію продукції торгівельної марки «Мівіна», готових сніданків Nestlé та кави Nescafé. Центр дозволив збільшити складські потужності вдвічі, до 12 тисяч палетомісць. Впроваджено найсучасніші системи зберігання продукції, кондиціонування та контролю вологості, створено безпечні та комфортні умови праці. Загальна вартість проекту склала більше 45 млн. гривень. Восени 2013 року у Харкові розпочато виробництво вівсяних пластівців «Бистров» у 400-грамовій упаковці, це – перший продукт в асортименті бренду, що виробляється в Україні. На львівській фабриці введено в експлуатацію лінію з фасування кави в упаковки «дой-пак». Головною метою Nestlé є турбота про споживачів – компанія пропонує якісні, корисні і смачні продукти харчування і напої, заохочуючи людей вести здоровий спосіб життя. «Створення спільних цінностей» (Creating Shared Value) – глобальна ініціатива Nestlé, спрямована на вирішення соціальних і

економічних проблем. В рамках цієї ініціативи визначені пріоритетні напрями, такі як раціональне харчування і здоровий спосіб життя, розвиток сільської інфраструктури, а також питання ефективного використання води. Розроблена за ініціативою Nestlé в Україні навчальна програма для учнів 1-4 класів «Абетка харчування» стала частиною курсу «Основи здоров'я». Головною метою програми є навчити дітей принципам правильного харчування і виховати звичку дотримуватися цих принципів в повсякденному житті. У 2013 році в програмі взяли участь 188 тисяч учнів початкових шкіл в 11 областях України. Восени минулого року за підтримки бренду «Світоч» вперше відбувся Міжнародний конкурс скрипалів Олега Криси. Подія у Львові стала однією з найпрестижніших щодо підтримки молодих скрипалів з України, а також внесла вагомий внесок у справу популяризації української класичної музики.

У Львові під час конференції керівників Nestlé країн Європи було анонсовано соціальну ініціативу з працевлаштування молоді (Nestlé Youth Employment Initiative). Метою цієї загальноєвропейської програми, єдиної у своєму роді, є допомога молодим людям по всій Європі у працевлаштуванні і професійній підготовці. Зокрема, в Україні у рамках програми до 2016 року буде створено 915 робочих місць для працівників у віці до тридцяти років. Оскільки бізнес продовжує зростати, а компанія - інвестувати, Nestlé робить все можливе, щоб розвивати навички молоді, а також поліпшити рівень працевлаштування.

Макдональдз

Наприкінці 40-х рр. брати Мак і Дік МакДональд шукали шляхів удосконалення свого невеличкого ресторану для автомобілістів у Сан-Бернардіно в Каліфорнії. Замість того, щоб спробувати трохи змінити свій бізнес, який і без того дозволяв їм заробляти пристойні суми – 200 000 доларів на рік, вони винайшли абсолютно нову концепцію, засновану на швидкому обслуговуванні, низьких цінах та більшому товарообігу. У 1954 р. брати вперше зустрілися із Реєм Кроком – представником компанії Multimixer, яка продавала пристрої для приготування молочних коктейлів. Саме Рей Крок заснував компанію, яка стала тією МакДональдз®, яку ми знаємо сьогодні. Упродовж 25 років Рей займався тим, що просував нову концепцію в харчовій промисловості – мультиміксери. Він не керував рестораном, не продавав гамбургери чи молочні коктейлі, однак через 25 років він знав про індустрію швидкого обслуговування більше, ніж будь-який професіонал. Одного разу Рей отримав замовлення на вісім мультиміксерів від братів МакДональд. Кожен мультиміксер міг збивати 5 коктейлів щохвилини, вісім мультиміксерів – 40 коктейлів за одну хвилину. —Я хочу побачити цей ресторан,» – сказав собі Рей і вирушив у далеку подорож на захід.

Побачивши ресторан братів МакДональд у Сан-Бернардіно в 1954 р., Рей Крок не залишився простим спостерігачем. На відміну від сотень інших, кого зачепила хвиля швидкого обслуговування у 50-х рр., він зміг оцінити досягнення братів. Рей ніколи до того не бачив ресторану, який зміг би обслуговувати так багато людей за надзвичайно короткий проміжок часу. Він

зустрівся з братами Маком і Діком МакДональд, щоб обговорити ідею відкриття кількох подібних закладів. Спочатку свою роль Рей вбачав лише у поставках мультиміксерів. Ідея братам МакДональд сподобалася, але виникла одна перешкода. — Де нам знайти людину, яка зможе втілити ці ідеї у життя? — запитали брати. — Ну... — відповів Рей, — а як Вам моя кандидатура?». 15 квітня 1955 р. в містечку Дес Плейнз (штат Іллінойс) відкрився перший заклад МакДональдз. Рей Крок доклав максимум зусиль, аби зробити його якомога привабливішим для відвідувачів. Основні принципи, що сповідували працівники закладу, — найвища якість продукції, культура обслуговування та чистота. Результат не примусив себе чекати — МакДональдз став взірцем закладів швидкого обслуговування. Заклади МакДональдз почали з'являтися скрізь у США. Наприкінці 1956 р. товарообіг 14 закладів склав 1,2 мільйона доларів. Вже через 4 роки було 228 закладів із товарообігом 37,6 мільйона доларів. До середини 60-х рр. компанія продала 400 мільйонів Гамбургерів. У 1961 р. Рей Крок викупив у братів МакДональд їхню частку бізнесу. Того самого року в Єлк Гроув Вілледж (штат Іллінойс) було відкрито Університет Гамбургерології — навчальні класи для менеджменту компанії, що з часом перетворився на міжнародний навчальний центр для підготовки керівників вищого рівня, де використовуються найсучасніші навчальні методи. У 1965 р. МакДональдз відсвяткувала десятиріччя мережі. Цього ж року компанія стала акціонерною, випустивши свої акції у відкритий продаж за 22,5 долара кожна. Впродовж кількох тижнів ціни на акції зросли до 49 доларів за акцію. Через рік, 5 липня 1966 р., МакДональдз з'явилась у списках Нью-Йоркської біржі, що стало вагомим досягненням мережі закладів, які продавали гамбургери.

1 червня 1967 р. Золоті Арки вперше засяяли за межами Сполучених Штатів. Перший міжнародний МакДональдз відкрив свої двері для відвідувачів у Канаді. В 1971 р. ми також відкрили перші ресторани в Німеччині, Австралії та Японії. У 1975 р. перший ресторан МкДрайв з'явився у Сьєрра-Віста (штат Аризона). Ця нова система обслуговування сьогодні забезпечує майже половину товарообігу мережі МакДональдз. 14 січня 1984 р. Рей Крок помер, здійснивши свої мрії, що пов'язані з МакДональдз. Того ж року товарообіг компанії перевищував 10 мільярдів доларів, було продано 50 мільярдів Гамбургерів, у 36 країнах працювало 8 300 закладів. Новий МакДональдз у світі відкривався кожні 17 годин, і щорічний обсяг товарообігу середнього закладу становив 1 264 000 доларів. Доказом нашої напруженої послідовної роботи впродовж багатьох років є той факт, що МакДональдз була єдиною компанією у „Standard & Poor 500», яка з 1965 р. протягом 100 кварталів поспіль щороку повідомляла про зростання виручки та прибутку з акцій. Не дивно, що журнал „Better Investing Magazine» назвав МакДональдз найпопулярнішою компанією, а її акції — найпоширенішими. А журнал „Life» назвав Рея Крока одним із 100 найвидатніших американців ХХ ст. У 1985 р. МакДональдз було включено до списку „Dow Jones Industrial» (показник щоденного стану національної економіки США, що розраховується на основі показників 30 найбільших і найвпливовіших компаній країни). Таким чином непомітний колись Гамбургер по праву зайняв своє місце серед літаків,

потягів та автомобілів як один зі стовпів американської економіки. У 1988 р. МакДональдз відкрився у Східній Європі, в Югославії. У 1990 р. перший заклад відкрився в Росії – у Москві на Пушкінській, у 1996 р. – в Білорусі, котра стала 100-ю країною, в якій з'явився МакДональдз.

Одним з найбільш розвинутих проектів компанії, останнім часом, стала мережа кав'ярень —McCafé. За останніми даним, за серпень 2010 року, під торговою маркою —МакДональдз працює 32 060 ресторанів в 118 країнах світу (в тому числі близько 14 тисяч з них розташовані в США). З них значна частина (25 578) управляється по франчайзингу, тому асортимент ресторанів, розмір і склад порцій може сильно відрізнятися в різних країнах. Асортимент ресторанів включає різноманітні сандвічі, картоплю фрі, десерти, напої і т.д., також у деяких країнах у ресторанах мережі продають пиво (в Україні не продають). З метою забезпечення населення держави, в якому працюють ресторани мережі, робочими місцями, принципової доктриною компанії —МакДональдз є пріоритетне використання місцевих продуктів. Практично всі продукти, що продаються в ресторанах мережі —МакДональдз в якій-небудь країні, вироблені в цій країні. У процентному співвідношенні кількісний склад місцевих продуктів коливається в межах між 70 і 85 відсотків, в залежності від певної країни (в Україні – 83%). Протягом останніх десяти років, компанія —МакДональдз входить в п'ятірку лідерів світового ринку громадського харчування за рахунок сильного бренду і загального обсягу продажів у 35 млрд. дол. McDonald's розробила єдині стандарти приготування страв, технології обладнання, маркетингових стратегій, програм підготовки персоналу, організації обслуговування, методики вибору місця розташування закладів та системи постачання. Отже успішне функціонування компанії —МакДональдз полягає правильному виборі стратегії бізнесу та організаційної структури компанії. Можна виділити наступні стратегії ведення бізнесу, які застосовує компанія —МакДональдз:

1. Стратегія зростання: розробляти ще не охоплені ринки, відкриваючи щорічно 1750 ресторанів (в середньому по одному кожні 5 годин), частково власних, частково - на умовах франчайзингу, причому 90% цих нових ресторанів повинні відкритися за межами США. Зайняти лідируюче положення на закордонних ринках. Збільшувати відвідуваність ресторанів компанії, пропонуючи нові і недорогі фірмові страви, збільшуючи порції при збереженні колишньої ціни, організовуючи дитячі ігрові майданчики при ресторанах. Дослідити можливості глобальної інфраструктури постачальників компанії, їх досвід в управлінні комплексними закладами громадського харчування, виборі місць розташування ресторанів, маркетингової діяльності;

2. Стратегія франчайзингу: видавати ліцензію на франчайзинг тільки ініціативним, досвідченим підприємцям з хорошою репутацією; спеціально готувати їх до активного просування торгової марки McDonald's на місцях. (Договори про франчайзинг не укладаються з корпораціями, партнерами і пасивними інвесторами.);

3. Стратегія розташування і будівництва ресторанів: місце розташування ресторанів повинно бути зручно для клієнтів і вигідно для компанії. Проведені

компанією дослідження показали, що 70% рішень про відвідування McDonald's приймається спонтанно, тому вирішено розміщувати ресторани в місцях, де ймовірність такого рішення максимальна. У США компанія, окрім традиційного розміщення ресторанів в передмістях і містах, відкриває заклади McDonald's в аеропортах, лікарнях, університетах, великих торговельних центрах (Wal-Mart, Home Depot), на станціях техобслуговування. За кордоном США стратегія компанії така: спочатку відкривати ресторани в центрах міст, потім організовувати обслуговування автомобілістів у закладах McDrive (коли клієнти можуть поїсти, не виходячи з машини) у віддалених від центру районах, потім освоювати інші райони. Знизити витрати на підготовчі та будівельні роботи за рахунок стандартизації та підвищення ефективності проектів, консолідованих закупівель устаткування і будівельних матеріалів через глобальну систему поставок. Підвищувати привабливість ресторанів McDonald's як всередині, так і зовні, надавати послуги обслуговування в автомобілі, створювати дитячі майданчики, де це можливо;

4. Стратегія в асортименті продукції: пропонувати обмежений набір страв. Покращувати смакові якості пропонованих страв (особливо бутербродів). Випробувати нові категорії страв швидкого приготування (курча, мексиканський салат, піца, гострі бутерброди та ін), додати страви для любителів здорової їжі. Швидко вводити у виробництво нові потенційно популярні страви і настільки ж швидко знімати з виробництва не завоювали популярність, вчитися на своїх і чужих помилках і швидко перемикається на розробку нових ідей. (Це принципово новий елемент стратегії, що змінив багаторічну практику ретельного тестування блюд перед включенням в меню у всій мережі McDonald's. Страва Chicken McNuggets, наприклад, тестувалося 7 років.);

5. Стратегія організація роботи ресторанів: суворо дотримуватися стандартів якості, санітарного стану приміщень та устаткування, організації обслуговування, роботи касирів. Продовжити впровадження програми "Зроблено для вас", що передбачає встановлення більш досконалого обладнання, комп'ютеризацію та використання нових методів приготування страв, що дозволяють швидше й ефективніше виконувати замовлення клієнтів;

6. Стратегія продажів, маркетингу та збуту: Пропагувати імідж McDonald's як зразок якості, чистоти і високої споживчої цінності за допомогою активної рекламної кампанії в засобах масової інформації та спеціальних заходів; просування фінансується за рахунок прибутку ресторанів. Використовувати ляльку Рональд Макдональд для підвищення популярності торговельної марки серед дітей, а також префікси Mc в назвах страв, щоб позначити їх належність до McDonald's. Відповідно стратегічними пріоритетами компанії названі забезпечення стабільного зростання, бездоганне обслуговування клієнтів, збереження статусу ефективного та якісного виробника, підвищення кваліфікації співробітників на всіх рівнях, організація обміну досвідом між підрозділами в різних країнах, постійне вдосконалення концепції швидкого харчування, заохочення розробки нових

страв, інновації в обладнанні, маркетингу, організації обслуговування і технологіях.

Організаційна структура компанії —МакДональдз побудована на основі лінійно-функціональної організаційної структури управління, яка передбачає, штабні (функціональні) служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Компанія —МакДональдз має чітку ієрархічну структуру підрозділів. На вершині ієрархії — збори акціонерів, тому, що компанія є акціонерною. Для безпосереднього управління компанією існує генеральний директор, який несе відповідальність перед зборами акціонерів також він безпосередньо здійснює управління усіма департаментами компанії. Відповідно кожний департамент створений на основі географічної ознаки та має своє представництво у кожній із країн регіону, який він представляє. Так компанія —МакДональдз реалізує свою продукцію або через франчайзинг або безпосередньо своїми закладами, відповідно структурні підрозділи деяких країн є різні. Як приклад представлено Україну та США. Також існує відділ контролю, який підпорядковується Зборам акціонерів, має свої окремі структурні підрозділи для контролю міжнародних департаментів та представництв у кожній із країн. Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа — МакДональдз, 24 травня 1997 року поруч із станцією метро «Лук'янівська» у Києві відкрився перший заклад — МакДональдз в країні. За понад 10 років існування — МакДональдз в Україні заклади компанії відвідали близько 430 000 000 гостей. Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд.» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі —МакДональдз та інфраструктури нашої держави компанією вже було вкладено понад 100 мільйонів доларів. Впродовж 1997–2006 років компанія сплатила 333 мільйони гривень у формі податків у державний та місцевий бюджети країни. Сьогодні в 20 містах України діє 68 закладів —МакДональдз (23 із них — у Києві, 8 — у Дніпропетровську, по 7 — в Одесі та Харкові, 4 — у Львові, 3 — у Донецьку, по 2 у Вінниці та Кривому Розі, й по одному у Житомирі, Запоріжжі, Кременчуці, Луганську, Миколаєві, Полтаві, Сімферополі, Севастополі, Чернігові та Ялті). Сьогодні в компанії працюють близько 5000 громадян України. Усі співробітники проходять кваліфікований курс професійного навчання за рахунок компанії, працюють у команді однодумців, отримують достойну зарплату і мають усі можливості для розвитку своєї кар'єри. У 2009 році навчання з відривом від виробництва у навчальному центрі компанії у Києві пройдуть близько 700 співробітників, а у навчальних закладах за кордоном — 18 членів команди —МакДональдз. Цього року компанія спрямовує на навчання своїх співробітників понад 1 300 000 грн. Також компанія підтримує і заохочує студентів, які поєднують навчання із роботою в —МакДональдз. Цього року, наприклад, в рамках програми —Твоя стипендія 60 працівників-студентів, які відмінно вчаться та добре працюють, отримали від компанії стипендію у розмірі 2000 гривень.

Пріоритетним напрямком діяльності компанії «МакДональдз Юкрейн Лтд.» є продовження плідної співпраці з існуючими і залучення нових

українських партнерів та постачальників. Сьогодні українські підприємства виготовляють значну частину напівфабрикатів, які використовуються для приготування страв у закладах —МакДональдз».Серед постачальників —МакДональдз» — такі українські компанії як «Білоцерківський молочний комбінат», «Слов'янський дім», «Чумак», «Еска Фуд Солюшнс», «Іст Болт Україна» та багато інших. Починаючи з перших кроків розвитку бізнесу —МакДональдз»у 50-х роках ХХ століття та діяльності засновника компанії Рея Крока, принцип допомоги місцевій спільноті залишається основним в організації бізнесу —МакДональдз». За час існування в Україні компанія спрямувала понад 5 000 000 доларів США на підтримку благодійних акцій та спонсорство важливих соціально значущих проектів. Компанія —МакДональдз»допомагає дитячим лікарням, школам-інтернатам, товариствам захисту дітей-інвалідів. Одним із найважливіших та наймасштабніших благодійних проектів —МакДональдз»є щорічний —Всесвітній день допомоги дітям у —МакДональдз», який проводиться компанією з 2002 року. За роки проведення даної акції компанія —МакДональдз Юкрейн Лтд.» спрямувала благодійну допомогу у розмірі 4 107 000 гривень на придбання медичного обладнання для 40 дитячих лікарень у 28 містах України. Два роки поспіль — у 2004 та 2005 — компанію —МакДональдз Юкрейн Лтд.» було визнано переможцем Київського міського конкурсу на звання —Кращий роботодавець року».У лютому 2006 року Державна податкова адміністрація України визначила сумлінних платників податків. Ними стали підприємства, які мають найбільше податкове навантаження у відповідній галузі і при цьому не порушують податкове законодавство. Компанія —МакДональдз Юкрейн Лтд.» увійшла до їх числа. Загалом інноваційними продуктами компанії наразі вважають наступні: Збутові інновації, а саме: Франчайзинг: Кількість ресторанів McDonalds на сьогоднішній день перевищує 32000 закладів. І покупка вже розкрученого бренду є грамотної інвестицією. Так, у США понад 80% ресторанів мережі працюють по франшизі, в країнах Європи - близько 50%. Можна сказати, що франшиза і McDonalds - це синоніми в світі. Стратегія компанії передбачає наявність її ресторанів скрізь, де вони потрібні клієнтам. Згідно з експертними оцінками, вартість придбання франшизи McDonalds складає близько 45 тис. \$.Інноваційність даного прийому полягає в тому, що Mcdonalds став родоначальником ведення бізнесу через франчайзинг. І досяг у цьому небувалих успіхів.

Макавто: Перший ресторан Макавто відкрився в 1975 році. Він був призначений для людей, які знаходяться в дорозі і не мають можливості поїсти в комфортних умовах. Зараз вони приносять половину доходу від усіх продажів Макдональдса. Інноваційність даного прийому полягає в тому, що Макавто став першим в історії рестораном для людей, де можна замовити їжу, не виходячи з автомобіля. Крім того, McDonalds зміг завоювати симпатії такої групи споживачів, як постійні водії, зміцнивши позитивну думку про себе. Товарні інновації - інноваційний термінал самообслуговування: У травні 2011 року багато ресторанів мережі Mcdonalds перейшли на спосіб оплати через

термінали самообслуговування. На оплату операції споживач не буде витрачати більше 5 секунд. Інноваційність даного підходу в тому, щоб мінімізувати контакт між споживачем і касиром. Зроблено це з тією метою, щоб споживач не відчував негативних емоцій при спілкуванні з працівником, щоб у клієнта сформувалося позитивне думка про бренд. До того ж, McDonalds став першою великою мережею, що застосувала масштабно такий підхід. Комунікативна інновація – поява Рональда Макдональда: Рональд Макдональд - клоун, який є Маскота (персонажем, що втілює якийсь колектив) компанії McDonalds. Згідно з даними книги «Fast Food Nation» 2008 року, 96% американських школярів дізнаються Рональда Макдональда, що робить його самим впізнаним символом продукту харчування; по впізнаваності серед вигаданих персонажів він поступається тільки Санта-Клаусу. У телевізійній рекламі McDonalds Макдональд постає у вигляді мешканця вигаданої країни Макдональдленд, населеної його друзями. Початковим творцем образу Рональда Макдональда є Віллард Скотт. Фонд Рональда Макдональда - одна з найвідоміших некомерційних організацій у світі. Сам Рональд Макдональд, один з найбільш ототожнюються персонажів у світі з компанією. Займаючись корисною громадською діяльністю, допомагаючи дітям, McDonalds формує позитивне враження про свою діяльність, що позитивно впливає на образ бренду.

Екологічна інновація – екоресторан зі слів менеджменту компанії:

«В январе 2004 года в Копенгагене был открыт первый ресторан McDonald's на основе технологий, предусматривающих полный отказ от HFC ((гидрофторкарбонов) в оборудовании рефрижераторов, вентиляционных установок, морозильных камер, кондиционеров, и машин по выдаче газированной воды, сока и мороженого. Этот проект стал первым рестораном в системе быстрого питания, являющийся частью нового пилотного проекта, нацеленного на уменьшение отрицательных последствий климатических изменений». «Данный ресторан, - согласно заявлению McDonalds - первый ресторан, не наносящий вреда окружающей среде. В этом заключается его инновационность. McDonalds создает себе образ компании, которая заботится о природе и окружающей среде, тем самым улучшая мнение общественности о своей деятельности, укрепляя свой бренд».

І нарешті – основні секрети успіху: цілісність колективу та якість і швидкість обслуговування. Макдональдс по праву пишається своєю якісною і в теж час швидко приготовленою продукцією. На підтвердження цієї тези наведемо два факти: до того моменту, коли відвідувач ресторану купить Біг Мак, цей сандвіч пройде 98 перевірок і в кожного касира є дедлайн - на замовлення від одного відвідувача відводиться рівно 60 секунд.

Задача 2 Обчисліть термін окупності капіталовкладень у виробництво холодильників Холдингу «NORD», якщо вартість ліцензії становить 100 тис. грн, капітальні витрати на її освоєння – 230 тис. грн. Собівартість виробництва машини – 180 грн, рентабельність її виробництва – 25 %. Річний обсяг виробництва – 4 тис. шт.

Задача 3. Холдинг «Веркон» збирається розпочати виробництво нового обладнання. Вартість капіталу корпорації – 15 %. Очікувані грошові потоки проекту наступні (\$): 1 рік -1000; 2 рік - 1500; 3 рік - 3000; 4 рік – 1800; 5 – 10 рр. – 1500. Початкові інвестиції у проект складають 29 000 \$. Визначити NPV, дисконтова ний період окупності грошових потоків проекту.

Задача 4. НДІ на замовлення корпорації «Хартрон» розробляє проект удосконалення потокової лінії виробництва профільної продукції. Вартість його роботи було оцінено у 50 тис. грн. Вартість обладнання за пропонуваним проектом складе 540 тис. грн, а монтажу – 25 тис. грн. На розробку проекту, купівд. Обладнання та його монтаж заплановано рік. Освоєння проекту розпочнеться з наступного року після завершення базових робіт і дасть змогу виробляти щорічно 200 тис. одиниць продукції за ціною 15 грн. Собівартість одиниці продукції – 10 грн. Термін експлуатації лінії – 5 років. Визначте ефективність її впровадження, якщо очікувана ставка дисконтування – 12 %.

Задача 5. Концерн «БіП» придбало новий прилад контролю параметрів якості профільної продукції. Ціна приладу 10000 грн, супутні одноразові витрати, пов'язані з експлуатацією приладу, в сумі 400 грн. розподілені по роках експлуатації рівномірно. Планується, що використання приладу дасть змогу збільшити продуктивність до 5000 виробів на рік. Собівартість виробу – 80 грн, а ціна – 98 грн. Строк служби приладу – 4 роки. Обчислити економічний ефект від придбання та експлуатації нового приладу.

Задача 6. Корпорація використовує ставку дисконту 10%. Який термін окупності має бути у обладнання з життєвим циклом 30 років, якщо первинні інвестиції дорівнюють \$15000, щорічні грошові надходження \$1100?

Задача 7. Корпорація розраховує отримувати грошові надходження від впровадження нового проекту 400000 грн. щорічно упродовж 6 років. При цьому на його запровадження було витрачено 560000 грн. Знайдіть теперішню вартість грошей, яку отримає корпорація, якщо ставка дисконту 14%.

Задача 8. Концерн обирає проекти за критерієм загальної рентабельності інвестицій. По першому проекту сума акціонерного та позичкового капіталів складає 250 та 425 тис. грн. відповідно, а чистий прибуток прогнозується в обсязі 350 тис. грн. По другому проекту сума акціонерного та позичкового капіталів складає 500 та 360 тис. грн., а чистий прибуток – 450 тис.грн. Який проект доцільно обрати?

Задача 9. Холдинг «Віста» має 500 тис. грн. вільних коштів та передбачає вкласти їх у власне виробництво, отримуючи впродовж чотирьох наступних років по 45 тис. грн. Але холдинг має можливість також придбати на ці кошти акції привабливого для них підприємства, які принесуть 14 % річних. Який варіант доцільно обрати?

Задача 10. Одна з американських фірм (ліцензіат) виявила намір придбати ліцензію на розроблений інститутом електрозварювання ім. Є.О. Патона (ліцензіар) новий контактний засіб зварювання труб діаметром 720 і 1220 мм.

Як показали дослідження, обсяг зварювання може становити 24000 стиків на рік (А). Додаткові капітальні вкладення в освоєння $\Delta K = \$500,000$. Економія на 1 стику - \$75. Нова технологія може бути освоєна протягом року. Дія ліцензії $\tau = 10$ років.

Розмір можливої винагороди в Америці для патентної продукції – 23-35%. (отже, середнє – 29%). Сукупні витрати на підготовку і продаж ліцензії очікуються не більше 2800 тис. гр.од. Знайти ефективність продажу ліцензії?

Задача 11. Серед чотирьох сегментів ринку слід знайти найкращий для реалізації нової продукції за критерієм максимального об'єму продаж:

$$V = (\Delta L J (1 + d) - C) \rightarrow \max,$$

де ΔL – збільшення потенційних покупців у відповідному сегменті, J – середній попит на одного покупця, d – зміна долі ринку, C – витрати на проведення інновації. Прогнозні данні для чотирьох регіонів наведено в таблиці:

Сегмент ринку	ΔL	J	d	C
1	1500	4000	+0,2	500000
2	2200	5000	-0,1	400000
3	2800	3000	-0,3	600000
4	1100	3000	+0,2	300000

Задача 12. Серед трьох запропонованих нових стратегій фірми знайти ефективну з точки зору еколого-економічної ефективності

$$K_{vpl} = \frac{\sum_i P_i Q_i + \sum_j \sum_i f_j v_{ij}}{B} \rightarrow \min,$$

де Q – вектор обсягу споживчих ресурсів, P – оцінка одиниць ресурсів в балах, v_{ij} – обсяг виду викидів “і” по напрямку “j” (повітря, ґрунт, річка...), f_j – оцінка напрямку j в балах, B – обсяг продаж за заданий період.

Стратегії	Спож. Рес. 1	Спож.рес.2	Викиди т/рік	Річн. Прод., грош.од.	Обс. т.
1	50	30	2	150	
2	70	28	2,2	160	
3	75	32	2,5	170	
Бали	1	1,5	1		

Приклад тестових завдань для перевірки знань

1. Яке з визначень найбільше розкриває економічну сутність технопарку:

а) територіально відокремлений комплекс, заснований на базі провідного університету, що включає в себе наукові установи, промислові підприємства, інформаційні, сервісні та виставкові комплекси, комфортні житлово-побутові умови з метою комерціалізації результатів науково-технічної діяльності;

- b) наймасштабніший інноваційно-технологічний центр, в якому забезпечуються умови, максимально сприятливі для науково-технічних інноваційних проектів, виконуваних спільними зусиллями наукових центрів і промисловості;
- c) своєрідний каталізатор, який сприяє утворенню наукомісткого сектора промисловості та формувати науково-технічне ядро всього господарства;
- d) учасники (юридичні особи), що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції;
- e) юридична особа або об'єднання на основі договору про спільну діяльність юридичних осіб (учасників), головним завданням яких є діяльність з виконання інвестиційних та інноваційних 11 проектів, впровадження наукоємних розробок, високих технологій і виробництво конкурентоздатної на світових ринках продукції;
- f) організація, що є юридичною особою або виконуюча за дорученням правомочності юридичної особи, що має тісні зв'язки з одним або кількома вищими навчальними закладами та / або науковими центрами, промисловими підприємствами, регіональними та місцевими органами влади та управління і здійснює діяльність, щодо формування сучасної інноваційного середовища з метою підтримки інноваційного підприємництва шляхом створення матеріально-технічної, соціально-культурної, сервісної, фінансової та іншої бази для ефективного становлення, розвитку, підтримки і підготовки до самостійної діяльності малих і середніх інноваційних підприємств, комерційного освоєння наукових знань, винаходів, ноу-хау і наукомістких технологій та передачу на ринок науково-технічної продукції з метою задоволення потреби в цій продукції регіону та країни.

2. Технопарк, створений на базі співпраці технопарку та ТНК за участі кількох країн, має назву:

- a) інтертехноконсорціум;
- b) метаконсорціум;
- c) інноваційний уонсорціум;
- d) інноваційна ТНК.

3. Спеціалізована організаційна структура, в якій створенні умови для розроблення і застосування суб'єктами малого та середнього підприємництва інноваційних технологій, це:

- a) технополіс;
- b) технопарк;
- c) інноваційний бізнес-інкубатор;
- d) інноваційний консорціум.

4. Які з перерахованих засобів є основними при стимулюванні інноваційної діяльності в розвинених країнах:

- a) зменшення прибуткового податку;
- b) прискорена амортизація;
- c) податкові пільги на купівлю нових технологій;
- d) субсидії та дотації;
- e) інвестиційні податкові кредити;
- f) страхування коштів, які надаються венчурним фірмам;
- g) списання витрат на НДДКР на собівартість продукції (послуг);
- h) допомога у технологічній експертизі інноваційних проектів, у т.ч. фінансова;
- i) всі відповіді вірні.

5. Про що іде мова: – це алузеве, територіальне та добровільне об'єднання постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, органів влади, територіальної громади, дослідницьких інститутів, взаємозалежних у процесі створення додаткової вартості з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічного розвитку на інноваційній основі:

- a) технополіс;
- b) технопарк;
- c) інноваційний бізнес-інкубатор;
- d) інноваційний консорціум;
- e) кластер.

6. Підготовлений технологічним парком комплект документів, який включає опис взаємозв'язаних заходів технологічного парку, визначає його учасників та спільні підприємства (виконавців проекту), співвиконавців і виробників продукції щодо проведення наукових досліджень, технічного, технологічного, конструкторського проектування, випуску дослідних партій та промислового виробництва інноваційної продукції, а також щодо фінансового, кадрового, маркетингового та комерційного забезпечення виробничого впровадження нових товарів і надання послуг, що пройшов у встановленому Кабінетом Міністрів України порядку експертизу і внесений до державного реєстру, який веде центральний орган виконавчої влади з питань науки – це:

- a) проект технопарку;
- b) стратегія технопарку;
- c) статут технопарку;
- d) постанова про технопарк;
- e) бізнес-план технопарку.

7. Для реалізації проектів технологічних парків щорічно в Державному бюджеті України за бюджетною програмою підтримки діяльності технологічних парків визначаються кошти, що спрямовуються на:

- a) повне або часткове (до 50 відсотків) безвідсоткове кредитування (на умовах інфляційної індексації) проектів технологічних парків;

- b) повне або часткове (до 20 відсотків) безвідсоткове кредитування (на умовах інфляційної індексації) проектів технологічних парків;
- c) повну або часткову компенсацію відсотків, сплачуваних виконавцями проектів технологічних парків комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування проектів технологічних парків;
- d) часткову компенсацію відсотків, сплачуваних виконавцями проектів технологічних парків комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування проектів технологічних парків.

8. На що з перерахованого не використовуються технологічними парками, їх учасниками та спільними підприємствами при реалізації проектів технологічних парків кошти цільових субсидій, зараховані на спеціальні рахунки технологічних парків, їх учасників та спільних підприємств:

- a) проведення наукових, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків;
- b) створення, розвиток, модернізацію та реконструкцію науково-технологічних, експериментальних та дослідно-промислових ділянок, у тому числі на інструменти, обладнання та устаткування, що використовуються для цілей інноваційної діяльності;
- c) підготовку конструкторської та технологічної документації, технічних умов, технічних проектів та витрати на підготовку виробництва інноваційної продукції;
- d) патентування розробок, придбання прав на об'єкти права інтелектуальної власності (патентів, ліцензій на використання винаходів, корисних моделей, промислових зразків, ноу-хау тощо);
- e) накладні та поточні витрати (на матеріали, технічне забезпечення тощо), що виникають у ході інноваційної діяльності;
- f) придбання обладнання, устаткування та інших засобів виробництва, пов'язаних з впровадженням інновацій;
- g) науково-організаційну діяльність керівного органу технопарку, проведення та участь у роботі наукових, науково-технічних конференцій, семінарів та виставок, публікацію результатів наукових досліджень за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків;
- h) немає правильної відповіді.

9. Чи правильне твердження: «Основна відмінність між індустріальними і технологічними парками полягає в тому, що перші лише створюють умови шляхом забезпечення підприємств інфраструктурою для їхньої основної виробничої діяльності, а технопарки безпосередньо здійснюють розробку і впровадження нових технологій у виробництво»:

- a) так;
- b) ні.

10. Назвіть основні моделі організації технопарків та наведіть їх приклади:

- a) назва моделі _____, приклад _____;

- б) назва моделі _____, приклад _____;
 с) назва моделі _____, приклад _____.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

Тема: Фінансування об'єднань підприємств

Мета заняття: отримати практичні навички аналізу особливостей фінансування діяльності об'єднань підприємств, оцінки їх вартості.

План проведення заняття:

1. Опитування за основними питаннями лекції за темою: методи оцінки вартості корпоративного бізнесу, поняття фінансової звітності об'єднань підприємств, консолідована звітність, оподаткування корпоративного бізнесу, оцінка ефективності діяльності корпоративного бізнесу, цінні папери та їх оцінка.
2. Виконання задач за темою.
3. Вирішення тестів за темою.

Ключові поняття: *особливості фінансової звітності корпоративного бізнесу, консолідована звітність, вартість компанії, цінні папери, методи оцінки акціонерної вартості, оцінка облігацій, оцінка ефективності корпоративного бізнесу на фондовому ринку, фінансове планування компанії.*

Література: [2, с. 247-304], [19], [М-1], інф. рес. 1-8.

Питання для дискусії

1. Визначте основні переваги та недоліки застосування різних підходів та методів оцінки вартості бізнесу.
2. Що представляє собою консолідована звітність корпоративного бізнесу?
3. Якими навичками повинен володіти менеджер проекту з позицій реалізації функції управління ризиками?
4. Які методи оцінки акціонерного капіталу вам відомі?

Приклад типових задач для вирішення

Задача 1. Перед фінансистом стоїть завдання оцінити ринкову вартість підприємства, корпоративні права якого ще не мають обігу на ринку. На основі проведеного аналізу статистичної та ринкової інформації вдалося з'ясувати, що на фондовій біржі здійснюється торгівля корпоративними правами АТ, за основними якісними та кількісними характеристиками схожого на об'єкт оцінки. В результаті вивчення опублікованої в ЗМІ звітності АТ-аналога та інформації, одержаної за результатами біржових торгів, вдалося підібрати такі показники для зіставлення об'єкта оцінки та порівнюваного підприємства:

Показники	Об'єкт оцінки	Порівнюване АТ
1. Ринковий курс акцій	—	120 % до номіналу
2. Статутний капітал, тис. грн	3000	5000
3. Власний капітал, тис. грн	4500	8000

4. Балансовий курс акцій, %	150	160
5. Коефіцієнт заборгованості	2,7	2,85
6. Чистий прибуток, тис. грн	1200	2000
7. Операційний Cash-flow, тис. грн	1400	2200
8. Чиста виручка від реалізації, тис. грн	15 000	28 000

Для оцінки вартості підприємства потрібно розрахувати значення окремих мультиплікаторів по аналогу: відношення ринкового курсу до балансового; відношення ринкового курсу до операційного Cash-flow; відношення ринкового курсу до чистого прибутку; відношення ринкового курсу до чистої виручки від реалізації. Використовуючи дані оцінюваного підприємства, потрібно знайти загальну ринкову вартість його корпоративних прав (яка дорівнюватиме оціночній вартості підприємства) в розрізі окремих мультиплікаторів: мультиплікатор відношення ринкового курсу до балансового, мультиплікатор відношення ринкового курсу до операційного Cash-flow, мультиплікатор відношення ринкового курсу до чистого прибутку та мультиплікатор відношення ринкового курсу до чистої виручки від реалізації. Тепер потрібно знайти кінцеву оціночну вартість як середню арифметичну по окремих мультиплікаторах.

Задача 2. Використовуючи дані попередньої задачі в частині оцінюваного підприємства, знайти його вартість методом порівняння продажів, якщо аналог з обсягом чистої виручки від реалізації 20 000 тис. грн, чистим прибутком 1550 тис. грн та операційним Cash-flow 1850 тис. грн було реалізоване за 4500 тис. грн.

З метою оцінки вартості підприємства потрібно знайти поправочні коефіцієнти: чистої виручки від реалізації; чистого прибутку; операційного Cash-flow. Тепер потрібно знайти середнє арифметичне значення поправочного коефіцієнта та ринкову вартість підприємства.

Задача 3. Інвестиційному менеджеру необхідно визначити середньозважену вартість капіталу компанії «Альфа» на кінець поточного року, якщо податок на прибуток та інші обов'язкові відрахування від прибутку становлять 18%. У його розпорядженні є такі дані: Компанія планує випустити облігації номінальною вартістю 500 ум. гр. од. з терміном погашення 10 років і ставкою відсотка 10 %. Витрати щодо реалізації облігації становлять у середньому 3,5 % номінальної вартості. Для більшої привабливості облігації вони реалізуються на умовах дисконту — 2,5 % номінальної вартості. Компанія «Альфа» виплачує в поточному році дивіденди у розмірі 2 ум. гр. од. на одну просту акцію при шестивідсотковому запланованому річному зростанні дивідендів. Поточна ринкова ціна акції компанії становить 20 ум. гр. од., а прибуток на одну акцію в минулому році становив 3 ум. гр. од. Крім того, компанія планує у поточному році випустити нові акції, витративши на випуск 10 % їхньої вартості. Відомо, що дохідність безризикових цінних паперів (гарантований відсоток, що виплачується за державними цінними паперами) становить 7 %. Очікуваний показник середньої дохідності на фондовому ринку — 12,5 %. Показник ризику (β-коефіцієнт) компанії дорівнює 1,6. За

привілейованими акціями компанії сплачується щорічний дивіденд у розмірі 5 ум. гр. од., поточна ринкова ціна акції — 40 ум. гр. од. У поточному році компанія планує випустити нові привілейовані акції, витративши на випуск 10 % вартості акцій.

Загальна ринкова вартість (облікова оцінка) простих акцій компанії становить 4 300 000 ум. гр. од., знову випущених — 200 000 ум. гр. од.;

привілейованих акцій — 150 000 ум. гр. од., знову випущених привілейованих акцій — 50 000 ум. гр. од. Сума запозичених довготермінових банківських кредитів становить 2 000 000 ум. гр. од., короткотермінових — 1 000 000 ум. гр. од.; облігаційна позика становить 500 000 ум. гр. од.¹ Середня вартість довготермінових банківських кредитів — 14 % річних, короткотермінових — 18 %.

Задача 4. Нехай у вас є 30000 грн., які ви хочете ефективно використати. Одним з варіантів є інвестування коштів у депозит, що дає 13 % річних. Проте, ви оцінюєте свій капітал у 18 відсотків річних і розглядаєте іншу альтернативу – відкриття власної справи. За даними фінансових звітів, ви отримуєте 5640 грн. чистого прибутку, тоді як плановий прибуток складає 18 відсотків від 30000 грн., або 5400 грн. Якою є економічна додана вартість вашого бізнесу?

Задача 5. Нехай капітал компанії складається з 480 тис. грн. власних коштів, вартість яких власники оцінюють у 23 відсотки річних, і 320 тис. грн. позикових коштів, які були залучені для кредитування довгострокового проекту під 26 відсотків річних. Загальна сума капіталу складає 800 тис. грн., з яких на власні кошти припадає 60 відсотків, а на позикові – 40 відсотків. Відсотки за банківськими кредитами відносяться на валові витрати підприємства, що призводить до зниження податку на прибуток і зменшення середньозваженої вартості капіталу. Визначити середньозважену вартість капіталу компанії.

Задача 6. Корпорація сплачує річні дивіденди в розмірі 16 грн. на акцію, норма поточної доходності за акціями даного типу становить 14 %. Яка має бути вартість акції?

Задача 7. Концерн протягом року виплатив дивіденди в розмірі 19 грн. на акцію. Щорічно дивідендні виплати зростають на 11 %, норма поточної доходності за акціями даного типу становить 12 %. Яка має бути вартість акції?

Задача 8. ПАТ —Холдингова компанія «Ріалтон» випустило 1 тисячу привілейованих акцій номіналом 10 грн. Мінімальний річний прибуток при емісії акцій було оголошено рівним 20 % від їх номіналу. Чистий прибуток ПАТ складає 15000 грн. Визначити мінімальну суму, яку ПАТ повинно сплатити кожного року у вигляді дивідендів за привілейованими акціями та прибуток на прості акції.

Задача 9. В оголошенні ПАТ «Дніпромаш» вказано, що дивіденди за його акціями за рік складуть 20% річних за простими акціями та 30% за привілейованими акціями. Визначити суму дивіденду на одну привілейовану акцію номіналом 5 тис. грн. і одну звичайну номіналом 1 тис. грн. Визначити дивідендний вихід, якщо дохід на просту акцію складає 200 грн.

Задача 10. У річному звіті корпорації за поточний рік наведені наступні дані на одну акцію (у грн.): ціна за книгами - 27,67; діапазон ринкових цін протягом року - 33,275 - 8,125; дохід на акцію - 1,56. Визначити діапазон зміни протягом року цінності акції та коефіцієнт котирування.

Задача 11. У газеті «Цінні папери України» від 15 березня поточного року наведені наступні дані про акції ПАТ «Кредитпромінвест»: номінал акції 10 грн., курсова вартість – 4,3 грн., сума дивіденду на акцію за 2 квартал попереднього року – 5 грн. Визначити цінність акції та коефіцієнт її котирування, якщо весь прибуток на акцію був сплачений у вигляді дивіденду.

Задача 12. Акції ПАТ «Бурулька» номіналом 1 тис. грн. продавалися на початку року за курсовою вартістю 2 тис. грн. за акцію. Дивіденд за рік був оголошений у розмірі 11 % річних. Визначити реальну прибутковість за рівнем дивідендів акцій, куплених на початку року.

Задача 13. Облігації корпорації номіналом 28 грн. продаються за ціною 27,5 грн. Визначити курс облігацій. Як зміниться ціна облігації, якщо курс облігації зменшиться на 5%.

Задача 14. На ринку пропонується облігація номіналом 400 грн., купонною ставкою 15 % річних і строком погашення через 4 роки. Ринкова дохідність фінансових інструментів такого класу становить 14 %. Процент за облігацією сплачується тричі на рік, необхідно розрахувати поточну ринкову вартість облігації.

Задача 15. Курс короткострокових облігацій Корпорації «Гном» номіналом 100 грн. дорівнює 80. Визначити ціну облігацій. Як зміниться курс облігації, якщо ціна на облігації збільшиться на 10%.

Задача 16. 5 облігацій компанії номіналом 12 тис. грн. і терміном 10 років куплені за курсом 92. Відсотки за облігаціями виплачуються в кінці терміну за складною ставкою 20 % річних. Визначити загальний прибуток від фінансової операції та її прибутковість.

Задача 17. Українське підприємство відкрило за кордоном дочірнє підприємство «ABC». Країна рецепієнта долар США. Складіть консолідований звіт.

Баланс зарубіжного дочірнього підприємства в дол. США

Статті балансу	Дані
Актив	
Основні засоби:	
залишкова вартість	5500
знос	1500
первісна вартість	7000
Інші необоротні активи	3350
Дебіторська заборгованість	-
Грошові кошти	4650
Баланс	13500
Пасив	
Статутний капітал	2300
Додатковий вкладений капітал	350
Нерозподілений прибуток	696
Довгострокові зобов'язання	6500

Поточні зобов'язання	3654
Баланс	13500

**Звіт про фінансові результати зарубіжного дочірнього підприємства, тис.дол.
США**

Статті звіту про фінансові результати	Дані
Дохід від реалізації	2500
Податок на додану вартість	430
Чистий дохід	2070
Собівартість реалізованої продукції	1000
Валовий прибуток	1070
Адміністративні витрати	150
Прибуток від операційної діяльності	920
Дохід від участі в капіталі	40
Прибуток до оподаткування	960
Податок на прибуток	288
Чистий прибуток	672
Нерозподілений прибуток на початок року	374
Дивіденди	350
Нерозподілений прибуток на кінець року	696

**Звіт про рух грошових коштів зарубіжного дочірнього підприємства «АВС»,
тис.дол. США**

Статті звіту	Дані
1. Рух коштів у результаті операційної діяльності	
Прибуток до оподаткування	960
Корегування на амортизацію необоротних активів	500
Зміна дебіторської заборгованості	1200
Зміна поточних зобов'язань	1028
Грошові кошти від операційної діяльності	3688
Плачений податок на прибуток	(288)
Чистих рух грошових коштів від операційної діяльності	3400
2. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності	
Придбання основних засобів	(2000)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	(2000)
3. Рух коштів в результаті фінансової діяльності	
Отримання позики	3300
Сплачені дивіденди	(350)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	2950
Чистий рух коштів за звітний період	4350
Залишок коштів на початок року	300
Залишок коштів на кінець року	4650

Приклад тестових завдань для перевірки знань

1. Визначте внутрішні фінансові ресурси об'єднань підприємств:

_____.

2. Визначте зовнішні фінансові ресурси об'єднань підприємств:

_____.

3. Дайте визначення дивідендів компанії:

_____.

4. Як називається звітність, що «ідображає фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів юридичної особи та її дочірніх підприємств як єдиної економічної одиниці»:

- a) консолідована;
- b) уніфікована;
- c) повна;
- d) часткова.

5. Які з елементів містить консолідована звітність:

- a) баланс;
- b) звіт про фінансові результати;
- c) звіт про рух грошових коштів;
- d) звіт про власний капітал;
- e) примітки до консолідованої звітності;
- f) жодного;
- g) усі перераховані.

6. Перерахуйте піходи до оцінки вартості бізнесу:

7. Про яку модель іде мова: «не передбачає відносних допущень про зв'язок курсу акції із одним-двома індексами, а ґрунтується на математичних розрахунках і статистичних дослідженнях. Теорія моделі базується на вислові про те, що кожен з інвесторів намагається використати можливості по збільшенню дохідності свого портфелю без збільшення ризику»:

- a) арбітражного ціноутворення;
- b) класичну (нульового росту);
- c) оцінки капітальних активів;
- d) змінного росту;
- e) постійного росту.

8. Цінний папір, що засвідчує внесення її власником грошових коштів і підтверджує зобов'язання відшкодувати йому номінальну вартість цього цінного паперу в передбачений в ньому строк з виплатою фіксованого процента (якщо інше не передбачено умовами випуску) – це:

- a) акція;
- b) облігація.

9. Цінний папір без установленого строку обігу, що засвідчує дольову участь у статутному фонді акціонерного товариства, підтверджує членство в акціонерному товаристві та право на участь в управлінні ним, дає право його власникові на одержання частини прибутку у вигляді дивіденду, а також на участь у розподілі майна при ліквідації акціонерного товариства – це:

- a) акція;
- b) облігація.

10. До об'єктів корпоративного фінансового планування відносять:

- a) виручку (нетто) від продажу продукції (товарів, робіт, послуг);
- b) прибуток і його розподіл;
- c) фонди спеціального призначення та їх використання;

- d) обсяг платежів у бюджетну систему у формі податків і зборів;
- e) внески в державні позабюджетні фонди;
- f) обсяг позикових засобів, що залучаються з кредитного ринку;
- g) планову потребу в оборотних коштах і джерелах фінансування;
- h) обсяг капітальних вкладень та їх джерела;
- i) всі відповіді вірні.

11. Визначте основні функції фінансів компанії:

- a) формування капіталу;
- b) розподілу капіталу;
- c) використання капіталу;
- d) контроль руху капіталу;
- e) організація управління капітальними ресурсами;
- f) прогнозування вартості капіталу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

Тема: Глобалізація ринків та діяльність ТНК. Стратегічні альянси підприємств

Мета заняття: отримати практичні навички аналізу особливостей організації та функціонування об'єднань підприємств на міжнародному рівні.

План проведення заняття:

1. Опитування за основними питаннями лекції за темою: види об'єднань підприємств на світовому ринку, економічний механізм діяльності ТНК і БНК, їх стратегії на світовому ринку, регулювання діяльності ТНК., сутність, особливості організації та функціонування СА.
2. Виконання задач за темою.
3. Виконання тестів за темою.

Ключові поняття: *ТНК, БНК, альянс, стратегічний альянс (СА), міжнародні форми організації бізнесу, моделі оподаткування діяльності міжнародних компаній, етапи створення СА, міжнародні концерни, міжнародні консорціуми, офшорна зона.*

Література: [2, с. 332-378]; [5, с. 48-58]; [7, с. 124-150], [14], [15], [М-1, с. 192-218]; [18].

Питання для дискусії

1. Охарактеризуйте основні підходи до визначення ТНК.
2. Якою є роль СА у процесі функціонування сучасного міжнародного ринку? Які їх особливості забезпечують дану роль?
3. Якими навичками повинен володіти менеджер проекту з позицій реалізації функції управління ризиками?
4. Визначте основні тенденції у наддержавному регулюванні діяльності ТНК в сучасних умовах та їх наслідки.
5. Що таке, які є та якими є наслідки функціонування компаній в офшорах?

Приклад типових задач для вирішення

Задача 1. Здійснити аналіз структури та діяльності ТНК шляхом порівняння стратегій, принципів і показників за прикладами конкретних компаній.

Корпорація Майкрософт (Microsoft Corporation)

Багатонаціональна корпорація комп'ютерних технологій із всесвітнім продажем в 39 790 млн долл. США (2005) і 71 553 працівниками в 102 країнах (липень 2006) є найбільшою у світі компанією — виробником програмного забезпечення. Головний офіс розташований в корпоративному кампусі в Редмонді, штат Вашингтон.

Найпопулярнішими продуктами корпорації є операційні системи «Microsoft Windows» і офісний пакет «Microsoft Office». Майкрософт володіє значними компаніями в інших частинах ринку, як кабельна телевізійна мережа MSNBC, інтернет-портал MSN і мультимедійна енциклопедія Майкрософт «Encarta». Компанія також продає апаратне забезпечення, наприклад комп'ютерні миші Майкрософт, а також такі розважальні продукти, як «Xbox», «Xbox 360», «Xbox One» й «MSN TV».

Ім'я «Майкрософт» означає *програми для мікрокомп'ютерів*, що зараз часто зменшують до двох літер — *МС* (або англ.*MS*). Компанія була заснована в місті Альбукерке, Нью-Мексико 4 квітня 1975 Білом Гейтсом та Полом Алленом, щоб розвинути і продавати програмну мову «BASIC» для «Altair 8800». Після буму ринку персональних комп'ютерів «АйБіЕм» (IBM PC) в середині 80-их років Майкрософт, завдяки своєму контракту з «IBM» по випуску операційної системи «MS-DOS» став одним з лідерів ринку програмного забезпечення. Після цього компанія випустила акції на ринок, що зробило деяких працівників компанії мільйонерами. Ціна акцій підвищувалася постійно до початку 2000-х років. «Microsoft Windows», спочатку додаток до «MS-DOS», що компанія продавала, став найпоширенішою операційною системою у світі. Компанія продовжує експансію на телевізійний і розважальний ринки. Також Майкрософт традиційно підтримує Usenet новинні групи й World Wide Web, та нагороджує Microsoft MVP статусом волонтерів тих, хто був корисним для користувачів продуктів Майкрософт.

Майкрософт запровадив для своїх працівників *Розробниково-центричну ділову культуру*. Прикладом цього є *принципісти їжу власної собаки*, що застосовується в тестуванні нових продуктів компанії серед власних працівників. Також, задля долучення до спільноти розробників поза компанією підтримується Мережа Розробників Майкрософт (MSDN). Майкрософт звинувачений в монополістичній практиці міністерством юстиції США, що серед багатьох судив Майкрософт за значні зловживання і додавання програм.

Гаслом «обійми, продовж і загаси» часто описують стратегію Майкрософт на входження продукту на ринок з широким використанням різних стандартів, продовження їх використання з власними поліпшеннями, і потім використовуючи різниці відкидання конкурентів. Додатково, Майкрософт критикується за мережеву небезпечність програм. Хоча Майкрософт виграв декілька нагород, як «1993 Найбільш інноваційна

компанія працююча у США» від журналу «Fortune», а також входить до списку компаній «Fortune 500».

Останнім часом компанія стала відповідачем у позовах антимонопольної комісії ЄС і конкурентів. У результаті компанія випустила такий продукт, як Windows N без Windows Media Player, який вважається безкоштовним доповненням до дистрибутиву Windows.

1975р — заснування Майкрософт. Фактично, фірма розпочала існування з того, що якимось Гейтс і Аллен прочитали в журналі Popular Electronics про настільний комп'ютер Altair 8800, створений на основі Intel'івського процесора 8080. Машина комплектувалася 4-ма кілобайтами пам'яті, а її виробник, компанія MITS, бажала придбати мову програмування, що дозволила б фахівцям працювати на «Альтаїрі».

Пол і Білл негайно зв'язалися в MITS і повідомили, що в цей час мають відмінну версію мови Бейсик, якої у них ще не було. Однак, крім хитрощів, вони мали в розпорядженні три тижні, після яких повинна була відбутися зустріч із представниками MITS. За відведений час був складений інтерпретатор — хлопці зробили перший крок до багатомільйонних статків.

Спочатку справи у фірми йшли не дуже добре. Гейтс і Аллен та їхні соратники працювали цілодобово, але не мали в розпорядженні сил і засобів для створення такого геніального продукту. Можливостей (а може бути, і таланту) у той час вистачало лише на всілякі дрібниці: як приклад, були внесені удосконалення в Бейсик. Компанія не могла дозволити собі найм менеджера зі збуту продукції; цим займалася мати Білла, пропонуючи програми Microsoft таким величезним корпораціям, як IBM і AT&T 1977.

11 квітня 1978 Microsoft починає продаж своєї другої мови програмування — FORTRAN. Початок продажів третьої мови програмування COBOL-80 для мікропроцесорних систем 8080, Z-80 і 8085.

BASIC 8080 першим із програмних продуктів отримав премію ICP у мільйон доларів. Ця нагорода, вручена Полу, стає першою нагородою

Microsoft. Microsoft представляє BASIC для комп'ютерних систем на мікропроцесорі 8086. Це перша резидентна мова високого рівня, що з'явилася для 16-бітних машин. З цього моменту починається значне поширення даного процесора.

25 червня 1975 Microsoft стає приватною корпорацією, керівництво якої беруть на себе Білл Гейтс, голова правління, і Пол Аллен, виконавчий віцепрезидент. 2 серпня IBM представляє свій ПК, у якому використовується 16-бітна операційна система Microsoft — MS-DOS 1.0, а також BASIC, COBOL, Pascal й інші програмні продукти Microsoft Inc. 1 квітня 1982 відкрито перше представництво по збуту і маркетингу в Європі, а також перше іноземне відділення компанії — у Великобританії. Вже у 1987 році міжнародні продажі досягають 48% від усіх продажів програмного забезпечення Microsoft. 13 березня 1990 р. корпорація повідомляє про нарахування 100% дивідендів по акціях..

2 квітня 1990 р. з'являється російська версія MS-DOS — першого програмного продукту, локалізованого для радянського ринку. Число

іншомовних версій MS-DOS досягло 13. У липні 1990 року на святкуванні 15-річчя компанії оголошено про річний дохід у 1 мільярд 18 мільйонів доларів. Microsoft стає компанією — лідером постачальника програмного забезпечення, обсяг продажів якої перевищив 1 мільярд доларів у рік. Число працівників Microsoft на той час становило 5975 чоловік.

За допомогою Windows NT Microsoft зробила неможливе — потіснила на ринку мережових операційних систем 15-річного монстра Novell.^[5]

Виробляє широкий набір програмних продуктів. Найпопулярніші — операційна система Microsoft Windows, веб-браузер Internet Explorer, пакет офісних програм Microsoft Office, інструментарій розробника Visual Studio. Неодноразово звинувачувалась у монополізації ринку операційних систем та некоректному поводженні із конкурентами.

Показники діяльності: чистий прибуток: 2005 — 12.25 млрд. доларів США, 2008 — 17,68 млрд. доларів США. Чисельність працівників: 2006 — 71 553, 2008 — 89 809.

З 2003 в Україні діє компанія ТОВ «Майкрософт Україна»), до завдань якої входить розвиток ринку програмного забезпечення та просування продуктів Microsoft, підтримка партнерів та замовників, а також локалізація новітніх технологій корпорації та реалізація соціальних проектів на території України.

З жовтня 2014 генеральним директором «Майкрософт Україна» є Надія Васильєва. У 2009 Україна стала учасницею Програми урядової безпеки Microsoft (Government Security Program). В рамках програми компетентні органи отримують доступ до коду операційної системи Microsoft, а також до технічної документації та консультацій фахівців. У березні 2012 ряд продуктів Microsoft отримали сертифікати Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, що підтверджує їхню відповідність вимогам технічного захисту інформації в державі.

Компанія Nestlé

Була заснована в середині 60-х років XIX століття швейцарським фармацевтом Генрі Нестле (Henri Nestlé). Намагаючись створити альтернативну суміш для харчування немовлят, які з тих чи інших причин не могли отримувати материнське молоко, він почав проводити експерименти з різними комбінаціями молока, пшеничного борошна та цукру. Генрі Нестле керувала благородна та важлива мета — покласти початок вирішенню вкрай гострої на той час проблеми високої смертності немовлят внаслідок недостатнього або неправильного харчування. Результатом досконального вивчення специфічних потреб дитячого організму стало створення інноваційного продукту для немовлят, який отримав назву *Fariene Lacte Henry Nestlé* — «Молочна мука Генрі Нестле». Першою дитиною, котру врятувала нова молочна суміш Нестле, стало сусідське недоношене немовля, організм якого не міг сприймати ані молока матері, ані жодного іншого існуючого у той час штучного замінника молока. Немовля, допомогти якому не могли навіть кваліфіковані лікарі та надій на одужання якого вже майже не залишилося, вижив завдяки суміші *Fariene Lacte Henry Nestlé*. Унікальна

формула повністю забезпечила організм новонародженої дитини усіма необхідними органічними речовинами, і її фізичний стан поступово нормалізувався. Вже через кілька років суміш *Fariene Lacte Henry Nestlé* почала продаватися у більшості країн Європи, рятуючи життя малюків та полегшуючи життя багатьом матерям. Для Генрі Нестле це була найкраща винагорода за роки старанної праці. Усвідомлюючи важливість торгової марки у просуванні товару на ринку, Генрі Нестле вирішив використовувати у якості торгового знаку свій сімейний герб – гніздо з птахами. Наступними важливими етапами у розвитку Nestlé стало виведення компанією у 70-х роках XIX століття на ринок власної торгової марки згущеного молока та поява у продажу ще одного принципово нового для споживачів продукту – молочного шоколаду. Спосіб його приготування шляхом поєднання молока та какао-порошку у 1875 році винайшов Даніель Петер із міста Ве́ве – близький друг Генрі Нестле. Він заснував власну компанію, яка швидко стала світовим лідером у виробництві шоколаду, а пізніше увійшла до складу корпорації Nestlé.

На початку XX століття Nestlé вже має свої фабрики у США, Великобританії, Німеччині, Італії та Іспанії. Згодом компанія розпочинає виготовляти продукцію в Австралії, своєму другому за обсягом експорту ринку. У той же час у Гонконгу, Бомбеї та Сінгапурі будуються склади готової продукції Nestlé для задоволення потреб швидко зростаючих ринків країн Азії. Основні ж виробничі потужності Nestlé на той момент знаходилися в Європі. Початок Першої світової війни став серйозним випробовуванням для Nestlé: компанії все важче стає отримувати сировину для виготовлення своєї продукції, якої так потребував тогочасний ринок. Попит на молочні продукти у воєнний час залишався на надзвичайно високому рівні, чому великою мірою сприяло збільшення державних замовлень. Поступово Європу охоплює «молочний дефіцит». Щоб задовольнити зростаючі потреби знесиленого війною населення, компанія купує кілька діючих фабрик у США. Під час війни фабрики Nestlé розпродають практично усі свої запаси, обсяги продажів компанії збільшуються удвічі. У 20-х роках XX століття компанія розширює традиційний асортимент продукції. Виробництво шоколаду стає другим за значимістю видом діяльності Nestlé. З того часу компанія почала регулярно випускати нові види продукції. Згодом на ринку з'являється ще один революційний винахід Nestlé – перша у світі розчинна кава NESCAFÉ. У 1930 році Бразильський інститут кави звернувся до Nestlé з проханням розробити нові продукти, які б допомогли вирішити проблему збуту надлишків зерен кави в Бразилії. Після восьми років досліджень Nestlé вдалося знайти спосіб отримання розчинного кавового порошку – розпочинається виготовлення кави NESCAFÉ, яка назавжди змінила традиційний погляд на споживання кави у всьому світі.

Завдяки своєму новому відкриттю Nestlé швидко здобуває беззаперечне лідерство серед виробників кави та встановлює нові світові стандарти якості у виробництві розчинної кави. NESCAFÉ стає торговою маркою кави номер

один у світі, здобувши надзвичайної популярності серед споживачів. Nestlé і сьогодні постійно працює над покращенням якості NESCAFÉ – кращі спеціалісти компанії розробляють нові ефективні методи обробки кавових зерен, які б дозволили максимально зберегти справжній натуральний смак та аромат зерен у розчинній каві. Післявоєнний період стає найбільш динамічним в історії розвитку компанії. До складу Nestlé приєднуються нові компанії – асортимент поповнюється десятками нових продуктів. У 1947 році Nestlé об'єдналася з компанією Alimentana SA, виробником приправ і супів під торговою маркою Maggi, і змінила назву на Nestlé Alimentana Company. У 1950 році Nestlé купує британську компанію Crosse & Blackwell (консервовані продукти), у 1963 році – компанію Findus (заморожені продукти), у 1971 році – компанію Libby (фруктові соки), у 1973 році – компанію Stouffer (заморожені продукти). У 1974 році Nestlé стає найбільшим акціонером компанії L'Oréal – одного із світових лідерів у виробництві косметики, і таким чином виходить за межі ринку продуктів харчування. Пізніше Nestlé придбала акції компанії Alcon Laboratories Inc, американського виробника фармацевтичних та офтальмологічних товарів.

З 80-х років бізнес Nestlé починає стрімко зростати – компанія починає активно розвивати нові напрямки діяльності. У 1985 році Nestlé купує на той час найбільшого у США виробника продуктів харчування – компанію Carnation (торгова марка «Friskies»). У 1988 році до складу Nestlé увійшла британська кондитерська компанія Rowntree Mackintosh (бренд Willy Wonka). У 1997 та 1998 роках були відповідно придбані італійський концерн з виробництва мінеральної води San Pellegrino та британський виробник кормів для домашніх тварин Spillers Petfoods. У 2002 році компанія розширює свій напрямок кормів для домашніх тварин, купуючи компанію Ralston Purina. У 2005 році Nestlé стає власником грецької компанії Delta Ice Cream, а у 2006 році – компанії Dreyer's. В результаті Nestlé стає найбільшим

виробником морозива в світі. У квітні 2007 року Nestlé купує виробника дитячого харчування Gerber.

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

У 1998 році Nestlé купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч». З цього моменту бізнес Nestlé в Україні переходить на новий рівень – компанія розпочинає виробничу діяльність.

Наприкінці 2003 року Nestlé S.A. купує 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»), що дозволяє компанії стати одним з лідерів у сегменті холодних соусів. У 2010 році «Нестле Україна» знову суттєво розширює своє кулінарне портфоліо, купуючи ТОВ «Техноком» – ведучого українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна». На 2011 рік, найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби

(ТМ Nestlé та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Сьогодні в компанії Nestlé в Україні працює близько 4500 чоловік. Загальний обсяг продажів Nestlé в Україні у 2010 році склав 4,016 млрд гривень, продемонструвавши 30,5% зростання. Компанія є одним з найбільших інвесторів у харчову промисловість України, а також одним з найбільш платників податків. З 2004 року Nestlé S.A. інвестувала в українську економіку близько 2,5 млрд гривень. У 2010 році підприємства Nestlé в Україні виплатили до державного бюджету 325 млн гривень різних податків і зборів.

4 липня 2011 р. Nestlé S.A. відкрила у Львові «Об'єднаний бізнес-сервіс-центр Nestlé Львів (NBS Lviv)». Львівський центр, що має статус філії ТОВ «Нестле Україна», став п'ятим у світі внутрішнім сервіс-центром, який у складі міжнародного підрозділу «Бізнес Сервіс Nestlé» (GNBS) забезпечує обслуговування фінансових операцій і процесів з управління персоналом для підприємств і організацій компанії у Східній і Центральній Європі.

NBS центр у Львові обслуговує фінансові операції Nestlé в Україні, Росії, Польщі, Чехії, Словаччині, Угорщині, Болгарії, Румунії, Греції та країнах Адріатики. Загалом центр розрахований на обслуговування понад 20 країн регіону.

Бренди	кава та напої, кулінарія, кондитерські вироби, дитяче харчування, спеціальне харчування, каші, корми для домашніх тварин, готові сніданки та ін..
Тип	Société Anonyme
Заснування	Швейцарія (1867)
Засновник(и)	Анрі Нестле
Штаб-квартира	Веве, Швейцарія
Ключові особи	Peter Brabeck-Letmathe(Chairman), Paul Bulcke (CEO)
Галузь	Продукти харчування
Продукція	дитяче харчування, кава, молочні продукти, кондитерські вироби, вода, морозиво, корм для тварин
Валовий дохід	CHF 109.72 billion (2010)
Операційний прибуток	CHF 16.19 мільярдів (2010)
Чистий прибуток	CHF 34.23 мільярдів (2010)
Активи	CHF 111.64 мільярдів (end 2010)
Співробітники	281,000 (2010)

Задача 2. На світовому ринку працює ряд ТНК, які за результатами роботи у 2014 році увійшли до групи 100 найбільших не фінансових ТНК з країн, що розвиваються. Результати діяльності:

Компанія	Активи (млн. дол.)		Продажі (млн. дол.)		Персонал (чол.)	
	Зарубіжні	Всі	Зарубіжні	Всі	Зарубіжні	Всі
А	18 678	21 288	5 977	8 575	8 606	19 000
В	7 968	12 027	3 373	4 185	975	12 700
С	1 331	6 357	274	3 298	2 174	14 500

Розрахувати індекси транснаціоналізації корпорацій з країн, що розвиваються, на світовому ринку телекомунікацій та скласти рейтинг транснаціоналізації цих корпорацій.

Задача 3. Розрахуйте потенційну місткість ринку молока в країні І, якщо відомо, що чисельність населення становить 47,5 млн. осіб, а фізіологічні норми споживання молока на одну особу по групах представників різних вікових категорій представлені у таблиці:

Вік, років	Частка населення, %	Норма споживання, л
до 18	14	200
18-25	21	100
26-35	32	75
36-55	22	75
після 55	11	95
	100	

Задача 4. Визначте якою буде місткість ринку соків в країні А у 2015 році, якщо відомі така інформація за 2014 рік: річне виробництво становило 75,8 млн. літрів; імпорتنі поставки становлять 13,5 млн. літрів; за рік було експортовано 11,82 млн. літрів соків; залишки нереалізованого товару на складах на кінець року становили 500 тис. літрів. Крім того за прогнозами експертів місткість ринку у 2015 році зросте на 7%.

Задача 5. З метою вивчення цінових субстратегій, що застосовують конкуренти на ринку країни Х, фірма ініціювала маркетингове дослідження цін та якості на основі сприйняття споживачами якісних характеристик товарів конкурентів. Результати в таблиці:

Якісні характеристики	Коефіцієнт важливості характеристики	Компанія К1	Компанія К2
Поживність	0,3	3	9
Смак	0,5	2	8
Упаковка	0,2	5	10
Ціна (\$)		800	1500

(якісні характеристики оцінено у балах за 10-бальною шкалою)

Результати вивчення цін дозволили фірмі виділити 3 основних цінових сегменти: сегмент низьких цін – до 700 дол.; середніх цін – від 700 до 1100 дол.; високих цін – понад 1100 дол. Визначте типи цінових субстратегій, яких дотримуються компанії К1 та К2 на ринку країн Х щодо показників «ціна-якість»?

Задача 6. Фактична місткість ринку сирів у країні Z становить 857 млн. кг, національне виробництво – 1890 млн. кг, а імпорт – 67 млн. кг. Скільки кілограмів сирів експортує країна Z? Якою буде місткість ринку у наступному році, якщо за прогнозами експертів очікується скорочення національного виробництва сирів на 3,2%, експорту на 2,4% та збільшення імпорту на 4,4%?

Задача 7. З метою вибору партнерів по бізнесу на основі даних наведених у таблиці, класифікувати країни Латинської Америки за ступенем політичної стабільності та економічної свободи, використовуючи матричний підхід:

Країна	Рівень політичного ризику	Індекс економічної свободи
Гондурас	С	7,35
Гаїті	В	6,16
Аргентина	СВ	5,85
Колумбія	С	5,78

В матриці слід застосувати таку класифікацію політичних ризиків:

*Н – низький ризик	В – високий
СН – середньо низький	
С – середній	С – середній
СВ – середньо високий	
В – високий	Н – низький рівень політичної стабільності
ДВ – дуже високий	

Індекс економічної свободи доцільно розрізняти наступним чином: високий (>7), середній (до 6,99), низький (до 5,99). Матриця може мати наступний вигляд:

політична нестабільність	ризик			
		високі	середні	низькі
	висока			
	середня			
	низька			

Приклад тестових завдань для перевірки знань

1. До причин створення транснаціональних СА слід відносити:

- глобалізація ринків і розширення спектра геополітичних завдань розвитку, технологічна універсалізація господарської діяльності підприємницьких структур;
- коливання у співвідношенні валютних курсів окремих національних грошових одиниць і об'єктивна потреба маневру в інвестиційній політиці;
- можливість забезпечення додаткової трансакційної економії, заощадження на витратах;
- можливість підвищення прибутковості активів, що забезпечується поглибленням спеціалізації та організаційно-управлінською оптимізацією;
- подальший прогрес технологій, що спричиняє недоцільність, а іноді й підприємницьку неможливість наслідування паралельних курсів НТП;
- всі відповіді вірні.

2. Які напрями притаманні підприємницької стратегії міжнародної фірми:

- стратегія в галузі дослідження і розвитку;
- технологічна стратегія;
- операційна стратегія;
- маркетингова стратегія;
- культурологічна стратегія;
- фінансова стратегія;
- стратегія людських відносин.

3. Відповідно до Кодексу поведінки ТНК, розробленого ООН, до них відносяться підприємства:

- ті, що мають за кордоном хоча б 1 філію, дочірню чи змішану компанії;

- b) з обсягом закордонних продажів 25 \% і вище, оборотом у десятки мільйонів доларів і знаходяться у власності декількох країн;
- c) ті, що мають дочірні компанії в двох чи декількох країнах, що здійснюють узгоджену політику і загальну стратегію з одного чи декількох центрів;
- d) ті, що мають підрозділи в двох чи більше країнах, що здійснюють узгоджену політику і загальну стратегію з одного чи декількох центрів, підрозділи так зв'язані між собою, що кожний з них здатний впливати на діяльність інших, мати доступ до ресурсів і поділяти відповідальність з іншими підрозділами.

4. Стратегія диверсифікації діяльності ТНК припускає:

- a) проникнення ТНК на ринок однієї країни і припинення діяльності на ринках інших країн;
- b) проникнення ТНК на всі можливі іноземні ринки і нарощування присутності на кожному з них;
- c) залучення ТНК капіталу можливо більшого числв зарубіжних ін-весторів;
- d) контроль ТНК над різними етапами просування товару (добуток сировини — виробництво кінцевого продукту — реалізація).

5. Проникнення ТНК у будь-яку сферу господарської діяльності припускає облік вхідних бар'єрів, що являють собою:

- a) заборонені законодавчо для приватного підприємництва сфери діяльності;
- b) економічні обмеження проникнення нових підприємців у ту чи іншу сферу діяльності;
- c) обмеження, встановлені урядом на вкладення капіталу в ту чи іншу сферу діяльності;
- d) обмеження в поширенні сфери діяльності ТНК, пов'язані з нестачею капіталу.

6. Філія ТНК являє собою:

- a) відособлений підрозділ ТНК, який не є юридичною особою, розташований поза місцем перебування штаб-квартири, який здійснює захист і представляє інтерес ТНК, укладає від її імені угоди та ін.;
- b) відособлений підрозділ ТНК, який не є юридичною особою, розташований поза місцем перебування штаб-квартири, який виконує всі чи частину функцій корпорації;
- c) створений шляхом передачі частини свого майна як юридична особа відособлений підрозділ ТНК;
- d) підрозділ, який на 100 \% належить ТНК, що не має власного балансу і не має права залучати місцевих підприємців як партнерів.

7. Прояв подвійного оподаткування можна ідентифікувати за такою ознакою:

- a) обкладання одного податкового об'єкту кілька разів за один податковий період;
- b) оподаткування різних об'єктів більше одного разу владою одного рівня;
- c) одночасне обкладання тим самим податком на рівні компанії і на рівні акціонерів.

8. Країни чи відокремлені території єдиних держав, де на державному рівні для певного типу компанії, власниками яких є іноземці, встановленні значні пільги в оподаткуванні, знижені чи скасовані вимоги до бухгалтерського обліку, частково або цілком зняті митні та торговельні обмеження — це:

- a) спеціальна економічна зона;
- b) офшорна зона;
- c) територія пріоритетного розвитку.

9. Державна політика приймаючої країни стосовно іноземного капіталу передбачає:

- a) одержання максимального прибутку на одиницю вкладеного капіталу;
- b) залучення максимально можливого обсягу капіталу;
- c) політику регулювання та політику стимулювання інвестицій;
- d) вкладення капіталу в галузі, що забезпечують найшвидшу і найбільш ефективну віддачу.

10. Можливий негативний вплив інвестиційних потоків пов'язаний з:

- a) реінвестуванням отриманого прибутку в приймаючій країні;
- b) вкладенням в галузі, що забезпечують найшвидшу і найбільш ефективну віддачу;
- c) зниження конкурентноздатності ТНК на місцевих ринках;
- d) участю іноземних інвесторів у власності.

11. Яке з визначень ТНК найбільше розкриває їх економічну суть:

- a) компанія, яка має господарські одиниці у двох чи більше країнах незалежно від їх юридичного статусу та сфери діяльності; оперує у рамках системи прийняття рішень, що дозволяє проводити узгоджену політику та здійснювати загальну стратегію через єдиний керівний центр і в якій окремі одиниці пов'язані через власність або в інший спосіб так, що одна або декілька з них можуть мати значний вплив на діяльність інших, зокрема ділити знання, ресурси і відповідальність з іншими;
- b) корпорація, що здійснює міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями;
- c) компанія (корпорація), що володіє виробничими підрозділами в декількох країнах;
- d) корпорації, в яких головна компанія належить капіталу однієї країни, а філії знаходяться в багатьох країнах світу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

Тема: Модульна контрольна робота

Мета заняття: оцінювання знань, вмінь та навичок студентів за матеріалами дисципліни «Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств».

План проведення заняття:

1. Консультування по написанню МКР.
2. Видача завдання та написання МКР.
3. Заключне обговорення питань з курсу.

Приклад завдання на МКР

Навчальною програмою передбачено виконання модульної контрольної роботи для студентів денної форми навчання.

Протягом вивчення даного кредитного модуля передбачена одна модульна контрольна робота для поточного оцінювання знань студентів. Контрольна робота складається з варіантами, які містять теоретичні відкриті питання та тестові завдання.

Приклад контрольних завдань:

КОНТРОЛЬНЕ ЗАВДАННЯ № 1

1. Дайте повну відповідь на запитання:

1. Які матеріальні інтереси є основою об'єднання?
2. Обґрунтуйте суть франчайзингу як форми організації бізнесу.

2. Вкажіть правильну відповідь:

1. Зміст розробки плану технічного та організаційного розвитку підприємства:

- a) визначення головною задачею на плановий період вивчення досягнень НТП та їх впровадження, визначення розміру прибутку;
- b) розробка заходів по НДР, впровадження прогресивної технології, механізації та автоматизації виробничих процесів;
- c) визначення головних задач на плановий період, здійснення інженерних та економічних розрахунків;
- d) організація випуску нових видів продукції;
- e) визначення виробничої потужності підприємства.

2. Якщо об'єднання створене з метою регулювання ринку збуту, то це:

- a) синдикат;
- b) картель;
- c) трест.
- d) стратегічні альянси

3. Задача

КОНТРОЛЬНЕ ЗАВДАННЯ № 2

1. Дайте повну відповідь на запитання:

1. Що розуміють під довгостроковим, поточним та оперативним фінансовим плануванням діяльності об'єднань підприємств?
2. Обґрунтуйте сутність, будову та функції науково-виробничого об'єднання підприємств.

2. Вкажіть правильну відповідь:

1. Ви економіст планового відділу підприємства. Вам належить розробити план його собівартості. Які показники Ви маєте використовувати для складання плану собівартості:

- a) кошторис витрат на виробництво, рентабельність виробництва;

- b) кошторис витрат на виробництво, калькуляція собівартості одиниці продукції, собівартості товарної продукції;
- c) обсяг прибутку, калькуляція собівартості одиниці продукції;
- d) витрат на 1 грн. товарної продукції, обсяг прибутку, ціна одиниці продукції;
- e) ціна, рентабельність виробництва.

2. Якщо об'єднання створене з метою регулювання обсягів виробництва, то це:

- a) синдикат;
- b) картель;
- c) трест.
- d) стратегічні альянси

3. Задача

КОНТРОЛЬНЕ ЗАВДАННЯ № 3

1. Дайте повну відповідь на запитання:

1. Що таке кооперація підприємств, основні її форми та особливості?
2. Поясніть сутість та особливості організації і функціонування концернів та конгломератів.

2. Вкажіть правильну відповідь:

1. Які основні ознаки відрізняють Стратегічні альянси:

2. Що є найважливішим в плануванні організаційно-технічних заходів:

- a) розрахунки потреб сировини та матеріалів;
- b) розрахунки техніко-економічних норм та нормативів;
- c) розрахунки економічної ефективності;
- d) планування підвищення якості продукції;
- e) планування підвищення продуктивності праці.

3. Задача

5. Рекомендації до виконання індивідуального завдання

5.1 Загальні положення виконання індивідуального завдання

Основне завдання виконання індивідуального завдання – набуття вмінь щодо всебічного розкриття, систематизації, узагальнення та закріплення знань з конкретного питання кредитного модуля.

У процесі вивчення кредитного модуля передбачено виконання індивідуального завдання у вигляді курсової роботи.

Курсова робота повинна містити:

- титульний аркуш (дод. А);
- зміст;
- вступ;
- основну частину;
- висновки;
- список використаної літератури;
- додатки (за необхідності).

У роботу після титульного аркушу вкладається рецензія (дод. Б). Приклад орієнтовного плану курсової роботи наведено у дод. В. Обсяг курсової роботи при виконанні із застосуванням технічних засобів не повинен перевищувати 40-50 сторінок (без додатків), а при рукописному виконанні – не більш 50-60 сторінок.

Зміст роботи подається на початку курсової роботи. Зміст бажано оформлювати як розгорнутий план. Він повинен містити назву та нумерацію усіх розділів і підрозділів (додаток В).

У **вступі** обґрунтовується актуальність обраної теми, розкривається її значення, подається огляд ступеня розробки даної проблеми, підкреслюється необхідність вирішення конкретних питань теми в контексті сучасних економічних перетворень, зазначаються мета і завдання курсової роботи, об'єкт і предмет дослідження, вказуються методи, прийоми дослідження та інформаційна база, що використовуються в роботі, її практичне значення. При оформленні даної складової вказується її назва “ВСТУП”. Оптимальний обсяг вступу – 1,5-2,5 сторінки.

Визначаючи об'єкт і предмет дослідження курсової роботи, необхідно враховувати, що об'єкт – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й обране для вивчення, а предмет міститься в межах об'єкта і визначає тему курсової роботи.

Основна частина передбачає безпосередній виклад змісту теми курсової роботи, глибоке і всебічне висвітлення її основних положень. Вона містить:

а) обґрунтування сутності проекту огляд загальних засад реалізації проекту (коротка характеристика обраного підприємства, території тощо; визначення цілей, правових основ діяльності, характеристика основних параметрів діяльності чи функціонування, аналіз наявних проектів, обґрунтування проекту для дослідження і його коротка характеристика, яка включає визначення дерева цілей (основна або мета, цілі першого, другого і т.д.

порядку), місцезнаходження, продукту проекту і бажаних результатів), доцільності з точки зору задоволення попиту на обраному ринку і соціальних цілей території базування з можливими екологічними наслідками; вибору способу інтеграції (злиття, поглинання, контрактація, кредитування тощо), опис основних учасників (наприклад, промислове підприємство (А), посередник – підприємство (В), інноваційний банк (Б), підприємство С, яке розробляє інноваційний проект на замовлення підприємства (А) і віртуальний інноваційний фонд (Ф), мета якого полягає у накопиченні коштів на інноваційний процес), аналіз процесів управління проектом (аналіз учасників, опис життєвого циклу проекту, визначення оточення проекту та оцінювання впливу на результати проекту, функціональна характеристика команди управління проектом);

б) аналіз структури витрат на реалізацію обраного проекту з урахуванням ролі та внеску кожного з учасників інтеграції (наприклад, визначення дольової участі банку і підприємств у сумі коштів, що складуть віртуальний інноваційний фонд, часу і умов, коли кошти будуть у нього занесені, калькулювання витрат тощо);

в) визначення та детальний опис соціально-економічного ефекту від здійсненого проекту для всіх учасників інтеграції (зокрема, за показниками рентабельності, терміну окупності, NPV, IRR, суми відсотків за кредит банку чи дивідендів для інвестора, суми зменшення витрат для підприємства-споживача та співінвестора проекту тощо).

Висновки (у висновках по запропонованій курсовій роботі необхідно коротко підвести конкретні підсумки проведених розрахунків, акцентуючи увагу на деяких особливостях розрахунку тих чи інших показників).

Список літератури (наводяться літературні джерела, використані при виконанні курсової роботи).

Додатки (наводяться додаткові дані про підприємство, розрахункові показники тощо у вигляді таблиць, рисунків, які перевищують величину аркушу А4 та несуть додаткове змістовне навантаження).

При виконання курсової роботи рекомендовано Методичні рекомендації до виконання курсової роботи <http://keip.kpi.ua> та сайт з аналітичними даними підприємств України: <http://www.smida.gov.ua>.

5.2. Оформлення індивідуального завдання

Курсова робота повинна бути виконана і оформлена з дотриманням усіх технічних вимог до наукових робіт, викладених у ДСТУ 3008-95 “Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення”.

Текст роботи має бути виконаний за допомогою комп'ютерної техніки на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210х297 мм) або написаний чітким розбірливим почерком (без виправлень).

Текст курсової роботи друкують на одному боці аркуша білого паперу, залишаючи поля таких розмірів: ліве – 30 мм, праве – 10 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм. Використовується шрифт – Times New Roman 14, міжрядковий інтервал – 1,5.

Титульний лист включається до загальної нумерації, але номер сторінки не проставляється.

За титульним аркушем розміщують зміст роботи, який повинен містити назви всіх розділів і підрозділів роботи та номери їх початкових сторінок. Кожна частина курсової роботи повинна мати заголовок відповідно до змісту роботи. Відстань між заголовком та текстом дорівнює одному інтервалу основного тексту.

Сторінки роботи нумеруються арабськими цифрами у правому нижньому куті.

Нумерація розділів, підрозділів, пунктів, рисунків, таблиць, формул і т.п. подається арабськими цифрами без знаку №.

Ілюстративний матеріал (таблиці, схеми, діаграми тощо) нумеруються послідовно і розміщуються після першого згадування про нього в тексті, або на наступній сторінці і позначаються словом «Рис.», «Таблиця». Їх слід нумерувати послідовно. Ілюстративний матеріал, розміщений на окремих сторінках, включають до загальної нумерації сторінок. Номер рисунків та його назву розміщують під рисунком. Нумерацію рисунків і таблиць наводять арабськими цифрами без знаку №.

Таблиці позначають словом «Таблиця» і нумерують послідовно в межах роботи. Слово «Таблиця» друкують курсивом розміщують у правому верхньому куті сторінки. Назва таблиці друкується напівжирним і розміщується нижче по центру сторінки. У кожній таблиці заголовки граф повинні починатися з великих літер, підзаголовки - з маленьких, якщо вони становлять одне ціле із заголовком, або з великої літери, якщо вони мають самостійне значення без виділення напівжирним.

У таблиці обов'язково мають бути зазначені одиниці виміру відповідно до стандартів. Числові величини повинні мати однакову розмірність (кількість знаків після коми). Таблицю з великою кількістю рядків можна перенести на іншу сторінку, при цьому не повторюючи назву, а вказуючи «Продовження табл. ...».

Графіки, діаграми, схеми тощо позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах роботи та позначаються напівжирним. Посилання на ілюстрації вказують порядковим номером ілюстрації, наприклад, «Рис. 2».

Номер рисунка, його назва і пояснювальні підписи до нього розміщують під ілюстрацією.

Формули. Формули нумеруються послідовно за текстом роботи; номер наводять у круглих дужках на одному рядку з формулою та розміщують у кінці рядка; пояснення значень символів, числових коефіцієнтів розміщують безпосередньо під формулою у тій послідовності, в якій вони наведені у формулі, кожне з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» із двокрапкою. Формули слід розміщати у тексті на окремому рядку, залишаючи вище і нижче не менше одного вільного рядка. Переносити формули чи рівняння на наступний рядок допускається тільки на знаках виконуваних операцій, повторюючи знак операції на початку наступного рядка. Коли переносять формули чи рівняння на знаку операції множення, застосовують знак “х”. Формули, що йдуть одна за одною й не розділені текстом, відокремлюють комою.

Посилання на використані в роботі джерела (цитати, таблиці, схеми, рисунки тощо) наводяться одразу після їх закінчення у квадратних дужках. Наприклад, [5, с. 17] означає: 5 - порядковий номер джерела у списку літератури, с. 17 - відповідну сторінку джерела.

Список використаних джерел Список літератури слід розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань у тексті чи в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку.

Відомості про книги обов'язково мають містити прізвище та ініціали автора, заголовок, місце видання, видавництво, рік видання, кількість сторінок; відомості про журнальні або газетні статті - прізвище, ініціали автора, заголовок, назву періодичного видання, серію, рік випуску, номер видання, сторінки. Основні вимоги до оформлення джерел у списку літератури наведено у додатку Н.

Слід звернути увагу на те, що у списку використаних джерел наукові праці записують тією мовою, якою вони видані.

На додатки, які містяться у роботі, мають бути посилання у текстовій частині роботи. Додаток повинен мати заголовок, надрукований у верхній частині сторінки з великої літери симетрично тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком з великої літери друкується слово «Додаток» і літера, що позначає додаток. Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ї, наприклад, додаток А, додаток Б і т.д. Додатки повинні мати спільну з рештою роботи наскрізну нумерацію сторінок. Ілюстрації, таблиці, формули та рівняння, що є у тексті додатків, слід нумерувати в межах кожного додатка, наприклад: рисунок Г.3 – третій рисунок додатка Г; таблиця А.2 – друга таблиця додатка А; формула (А.1) – перша формула додатка А. Якщо в додатку одна ілюстрація, одна таблиця, одна формула, одне рівняння, їх нумерують, наприклад, рисунок А.1, таблиця А.1, формула В.1.

Скласти іспит з курсу студент може тільки після захисту індивідуального завдання.

6 Запитання для підготовки до іспиту

1. Сформулюйте поняття господарського об'єднання підприємств. Важить об'єктивні причини їх створення. Визначте властивості господарських об'єднань.
2. Визначте статутні господарські об'єднання, умови створення та припинення.
3. Визначте договірні господарські об'єднання, умови створення та припинення.
4. Дайте характеристику статутних та договірних господарських об'єднань. Назвіть їх відмінність.
5. Визначте класифікаційні ознаки господарських об'єднань.
6. Визначте функції господарського об'єднання в сучасній економіці.
7. Обґрунтуйте правові основи функціонування об'єднань підприємств.
8. Охарактеризуйте нормативно-правову базу створення холдингів в Україні та контролю за процесами економічної концентрації.
9. У чому розкривається суть та правове регулювання економічної концентрації.
10. Визначте особливості правового регулювання функціонування холдингових компаній.
11. Опишіть генезу корпоративного бізнесу: теорія та практика.
12. Визначте суть холдингової організації об'єднань підприємств. Перерахуйте мотиви створення.
13. Обґрунтуйте та опишіть структуру холдингового об'єднання.
14. Назвіть основні види та типи холдингових компаній.
15. Визначте передумови створення холдингової компанії. Способи та мотиви заснування.
22. Поясніть роль ТНК та охарактеризуйте особливості діяльності в системі національного законодавства.
23. Назвіть міждержавні законодавчі акти, спрямовані на урегулювання процесів створення і функціонування транснаціональних об'єднань.
24. Визначте суть Угоди про сприяння у створенні і розвитку виробничих, комерційних, кредитно-фінансових, страхових і змішаних транснаціональних об'єднань та Конвенції про транснаціональні промислово-фінансові групи.
25. Запропонуйте поняття інтеграції та вкажіть її види.
26. Розкрийте економічний зміст та особливості злиттів і поглинань.
27. Назвіть системи та особливості оподаткування дивідендів.
28. Розкрийте поняття та основні види спеціалізації.
29. Розкрийте поняття та основні види кооперування.
30. Визначте суть боргових цінних паперів. Назвіть види облігацій.
31. Охарактеризуйте особливості оподаткування об'єднань підприємств.
32. Розкрийте суть поняття акції. Назвіть види акцій.
33. Порівняйте методи оцінки акціонерної вартості компанії.

34. Розкрийте суть консолідованої фінансової звітності. Методи узагальнення облікової інформації у фінансовій звітності об'єднання підприємств: зведення та консолідація.
35. Визначте критерії необхідності та умови подання консолідованих фінансових звітів.
36. Розкрийте принципи консолідації звітності.
37. Поясніть суть оцінки інвестиційної привабливості потенційних дочірніх підприємств та ефективності їх придбання. Поняття облікової ціни акції.
38. Поясніть, як здійснюється аналіз ефективності діяльності дочірніх підприємств та загального фінансового стану холдингу.
39. Поясніть суть синергетичний ефект від злиття підприємств. Механізм визначення витрат придбання (злиття) за різних методів його оплати.
40. Назвіть і порівняйте методи та підходи до оцінки вартості бізнесу.
41. Сутнісні особливості консорціуму. Види консорціуму.
42. Зарубіжні дочірні підприємства груп підприємств.
43. Вітчизняні суб'єкти господарської діяльності, що можуть створюватися за межами України.
44. Інноваційні стратегії об'єднань підприємств.
45. Сутність, види та правове регулювання діяльності концерну.
46. Особливості регулювання та суть асоціацій.
47. Назвіть вимоги до здійснення резидентами іноземних фінансових інвестицій у зарубіжні дочірні підприємства.
48. Вкажіть основні типи дочірніх підприємств, які створюються за кордоном українськими підприємствами.
49. Класифікація країн взаємності від пільг, що вони надають іноземним інвесторам.
50. Визначте особливості оподаткування дочірніх підприємств в країнах, де встановлені спеціальні правила і пільги для здійснення іноземних інвестицій.
51. Поясніть суть та вкажіть НПА законодавчого регулювання діяльності АТ. Визначте види АТ.
52. Назвіть основні фінансові коефіцієнти, що використовують для загальної оцінки фінансового стану корпорації.
53. Розкрийте сутність та особливості державного регулювання діяльності об'єднань підприємств.
54. Назвіть принципи, форми і методи регулювання діяльністю об'єднань підприємств.
55. Визначте особливості регулювання державою діяльності офшорних зон.
56. Опишіть фінансові аспекти організації, функціонування і реорганізації об'єднань підприємств.
57. Визначте основи організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств.
58. Розкрийте специфіку організаційно-управлінських структур відносно видів об'єднань підприємств.
59. Визначте обов'язки, функції та повноваження управлінських структур об'єднання підприємств або їх структурних одиниць.

60. Опишіть основні стадії циклу „дослідження-виробництво” в об’єднаннях підприємств і наукових установах.
61. Визначте суть та особливості НДДКР у діяльності об’єднань підприємств.
62. Назвіть стадії і типи міжнародного життєвого циклу товару в ТНК.
63. Визначте суть транснаціональних промислово-фінансових груп.
64. Визначте сутність, види та особливості організації СА.
65. Розкрийте зміст міжнародного регулювання ТНК.
66. Визначте основні показники оцінки ефективності спеціалізації та кооперування.
67. Дайте характеристику взаємовідносин між холдинговою компанією та дочірніми підприємствами.
68. Визначте фактори вибору структури управління об’єднань підприємств.
69. Перелічити переваги та недоліки видів управлінських структур.
70. Порівняти моделі корпоративного управління.
80. Охарактеризувати основні механізми корпоративного управління.
81. Порівняйте організаційні форми корпоративних об’єднань за їх характерними рисами.
82. Назвіть основні положення регуляторної бази функціонування корпорацій.
83. Обґрунтуйте доцільність регулювання економічних відносин між учасниками корпорації. Необхідність регулювання антиконкурентної діяльності всередині корпорацій.
84. Поясніть зміст інноваційного процесу.
85. Охарактеризувати поняття «транснаціоналізація капіталу». Інвестиційна діяльність ТНК та її роль у процесі глобалізації. Механізм дії трансфертних цін ТНК та мета, якої вони досягають.
86. Визначте роль ТНК у мобільності факторів виробництва.
87. Поясніть основні мотиви вступу фірми до транснаціонального альянсу.
89. Назвіть форми транснаціональних альянсів. Обґрунтуйте, чому найпоширенішою функціональною формою є лізинг. Що таке лізинг і як у ньому реалізується суть транснаціональних альянсів?

7 Рекомендована література

Основна література

1. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. посіб. / Чепурда Л.М., Беляєва С.С., Плахотнікова М.В. та ін. За заг. ред. Л.М. Чепурди. - К.: ВД "Професіонал", 2005. – 272 с.
2. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Підручник / І.В. Щелкунов, О.П. Овсак, О.М. Кириленко та ін.; під заг.ред. В.І. Щелкунова. – К.: НАУ, 2010. – 400 с.
3. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств [Електронний ресурс] : курс лекцій. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 170 с.
4. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : конспект лекцій для студ. спец. "Економіка підприємства" денної й заочної форм навчання та студ. ФПФ / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, О.В. Люльов та ін. - Суми: СумДУ, 2011. - 58 с.
5. Конспект лекцій з курсу “ Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств “ (для студентів спеціальності 7.050107 - «Економіка підприємства» денної та заочної форми навчання). / Укл.: Величко В.В.. - Харків: ХНАМГ, 2007- 61 с.
6. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / П.М. Куліков, Д.О. Тищенко, Н.В. Кулешова ; Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України, Харків. нац. економічний ун-т. - Харків : Видавництво ХНЕУ, 2013. - 246 с. : іл.
7. Пушкар Т. А. Конспект лекцій з курсу «Економіка й організація діяльності об'єднань підприємств» (для студентів 6 курсу заочної форми навчання і слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства»)/ Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 153 с.
8. Ходаківська В. П. Ринок фінансових послуг: теорія і практика: Навч. посіб. — Київ: ЦУЛ, 2002, — 616 с.
9. Книш М. И. Стратегическое управление корпорациями. — 2-е издание (перераб. и доп.). — СПб.: К формПресс, 2002. — 144 с.
10. Задихайло Д. В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. — Х.: «Еспада», 2003. — 688 с.
11. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. — К.: Знання-Прес, 2002. — 317 с.
12. Акціонерні товариства: Організація та діяльність / Укладач: Г. С. Шестопап. — Київ, 1997. — 340 с.
13. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. — К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. — 514 с.
14. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. И. С. Предисл. В. Д. Щетинина. — М: Международные отношения, 1993. — 896 с.
15. Транснаціональні корпорації: Навч. Посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, О. Плотніков, В. Новицький та ін.. — К.: Таксон, 2001. — 304 с.

16. Стратегические группы предприятий: 78м.78епція, методология, управление. Научное издание / Пушкарь А.И. и 78м... – Харьков: 78м.- во «Кроссроуд», 2006. – 440 с. (Рос. Мов.).
17. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників. Монографія / Пилипенко А.А., Ярошенко І.В. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007.– 152 с. Укр. мова
18. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. / О.П. Гурченков ; Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. - Миколаїв : НУК, 2007. - 172 с.
19. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни "Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств" / Кавтиш О.П., НТУУ «КПІ», 2016 р. режим доступу: <http://keip.kpi.ua>

Додаткова

20. М-1. Практикум і завдання для самостійної роботи з дисципліни „Економіка й організація діяльності об'єднань підприємств” (для студентів 5 курсу спеціальності 7.050107 - „Економіка підприємства”). – Укл. Зінковська А.І. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 222 с.
21. Момот Т. В. та ін. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг: монографія // Т. В. Момот, М. В. Кадничанський, О. А. Лобанов, Н. В. Рудь. – Х.: Фактор, 2010. – 220 с.
22. Клейнер Г. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике // Вопросы экономики. — 1999. — № 8.
23. Суторміна В.М., Федосов В.М., Рязанова Н.С. Фінанси зарубіжних корпорацій: Навч. посібник – К.: Либідь, 1993.
24. Економіка підприємства та міжнародних компаній: навч. пос. / В.А Федорова, О.А. Соловйова – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 232 с.
25. Економіка нових форм господарювання: Навч. посібник для ВНЗ / Тирпак В.І. – Тернопіль, 2000. - 360 с.
26. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство: Пер. с англ. / Под ред. проф. А. Н. Романова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 239 с.
27. Инвестиционные процессы в условиях глобализации / под ред. проф. В.П. Колесова, проф. М.Н. Осьмовой. – М.: ТЕИС, 2004.
28. Галпин Т. Дж., Хендон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний. – М.: 2005. – 240 с.
29. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В.М. Горбатов. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2006. – 592 с.
30. охан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / П. Гохан. – М.:Альпина, 2006. – 742 с.
31. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Под ред. О.Н. Сосковца. – Минск, 2001. – 480 с.
32. Світова економіка: Підручник /А.С. Філіпенко та ін. – К.: 2000. – 582 с.
33. Финансы и политика корпораций: Сб. науч. статей / Под ред. А.В.

- Бухвалова. – СПб.: 2000. – 216 с.
34. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. — К., 2001. —559 с.
35. Хозяйственное право: Учебник / Под ред. Макутова. – К.: 2002.- 912 с.
36. Экономика предприятия / Под ред. Горфинкеля В.Я. 3-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 367 с.
37. Рогач О.І. Транснаціоналізація світового господарства та перехідні економіки: навч. посіб. / О.І. Рогач, О.І. Шнирков; Київський ун-т ім. Тараса Шевченка. – К.: Вид. центр “Київський ун-т”, 2006. – 302 с.
38. Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов / Н.Б. Рудык. – М.: Дело, 2005. – 244 с.
39. Податковий довідник-2013. – Видавництво «Бейкер Тіллі». – К., 2013. – 40 с.
40. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001. — 304 с.

Інформаційні ресурси

1. <http://www.smida.gov.ua>
2. <http://habrahabr.ru/post/151593/>.
3. http://sfpk/at/ua/biblioteka/PMA/Project_upt_pdf.
4. <http://www.projectmanagement.ru/>.
5. <http://www.pmprofy.ru/>.
6. <http://www.management.com.ua/>.
7. <http://www.upma.kiev.ua>.
8. <http://Irn.no-ip/infop>.
9. <http://www.taurion.ru/project>.
10. <http://jadyoffice.ru/project-2013>
11. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>
12. Закон України "Про цінні папери і фондову біржу" 18.06.1991 № 1201-XII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>
13. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>
14. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>
15. «Положення про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації». — Затвердж. Указом Президента України «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» від 11.05.94. — № 224/94. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>
16. <http://corporativelaw.ru>